互联网思维

商业颠覆与重构

陈光锋◎编著

INTERNET THINKING

机械工业出版社
China Machine Press

互联网思维：商业颠覆与重构

陈光锋　编著

ISBN：978-7-111-45551-6

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

目录

前 言

第1章 颠覆与被颠覆

1.1 QQ与微信

1.2 国美与京东商城

1.3 黄金与比特币

1.4 淘宝天猫“双十一”350亿

1.5 互联网连接一切

1.6 移动互联网的大颠覆

1.7 互联网思维来了

第2章 专注

2.1 标签思维

2.1.1 百度标签——搜索

2.1.2 腾讯标签——社交

2.1.3 阿里巴巴标签——电子商务

2.2 简约思维

2.2.1 少即是多

2.2.2 简约即是美

2.2.3 简约而不简单

2.2.4 案例：hao123网站为何能年收入20亿？

2.3 NO.1思维

2.3.1 只有第一，没有第二

2.3.2 剩者为王，强者恒强

2.3.3 安全：唯品会——一家专门做特卖的网站是如何逆袭上市的？

第3章 极致

3.1 产品思维

3.1.1 人人都是产品经理

3.1.2 一切以用户为中心

3.1.3 把用户体验ROI变成KPI

3.1.4 把自己逼“疯”，把别人逼“死”

3.1.5 宁做榴莲，不做香蕉

3.1.6 案例：从手机到电视，小米是如何把自己逼“疯”的？

3.2 痛点思维

3.2.1 痛点是一切产品的基础

3.2.2 不要相信用户的嘴，要相信用户的腿

3.2.3 不要靠感觉，要靠数据

3.2.4 用放大镜将痛点放大100倍

3.2.5 让用户由“痛”变“痛快”

3.2.6 案例：360随身WiFi是如何让用户痛快上网的？

3.3 尖叫点思维

3.3.1 做减法和聚焦

3.3.2 把痛点的解决方案变成用户易感知的尖叫点
3.3.3 制造MOT
3.3.4 先让自己尖叫起来
3.3.5 案例：《爸爸去哪儿》是如何制造尖叫的？
第4章 口碑
4.1 屌丝思维
4.1.1 得屌丝者得天下
4.1.2 打开与屌丝对话的通道
4.1.3 人人都是自媒体
4.1.4 超越用户的期望值
4.1.5 案例：为何“高富帅”史玉柱主动被“屌丝”？
4.2 粉丝思维
4.2.1 为什么产品没有忠实粉丝
4.2.2 粉丝三“感”：参与感、尊重感、成就感
4.2.3 与用户互动是基础
4.2.4 忘掉生硬的广告和公关
4.2.5 参与感是新营销的灵魂
4.2.6 案例：米粉是如何助力小米估值100亿的？
4.3 爆点思维
4.3.1 借势引爆社会化营销
4.3.2 不仅要包装卖点，还要刻画产品性格

4.3.3 病毒营销的7大武器
4.3.4 社会化众包协作与媒体选择
4.3.5 案例：《泰囧》为什么获得12.6亿的票房？
第5章 快
5.1 迭代思维
5.1.1 没有什么能经得起迭代
5.1.2 十年磨一剑落伍了，现在要小步快跑
5.1.3 快速，想了就说，说了就干
5.1.4 错了就改，持续试错微创新
5.1.5 案例：微信是如何在快速迭代中野蛮生成的？
5.2 流量思维
5.2.1 有流量才有价值
5.2.2 免费是为了更好地收费
5.2.3 量变到质变的“临界规模点”
5.2.4 案例：360安全卫士的免费生意
5.3 整合思维
5.3.1 携用户以令诸侯
5.3.2 开放平台与产业生态链
5.3.3 战略并购比自己做更快
5.3.4 案例：余额宝的千亿级整合
第6章 正在移动互联的世界

6.1 预言帝KK：现在的银行必将消失

6.2 智能手机成为人体器官功能的延伸

6.3 手机APP：企业品牌与服务的新战场

6.4 O2O与遍地开花的二维码

6.5 3D打印：第三次工业革命的序幕拉开

6.6 物联网正在爆发

6.7 大数据带来的摧毁力

6.8 云计算构筑新型企业门户

前　言

2013年，小米公司估值100亿，短短三年就跻身国内互联网公司前列，而在小米之前的BAT公司，花费了十多年才有今天的地位；

2013年，寂静了几年的国内互联网市场被一笔近19亿的交易搅动了一池秋水，史上最贵的收购案在一片惊叹声中落下帷幕；

2013年，上线不过5个月的余额宝规模突破1000亿，比起大型银行，网民显示出无限的能量，比起动辄5万起步的基金，余额宝的收益实在是一个神奇的数字；

2013年，国际互联网市场上大小企业都在风起云涌，谷歌收购摩托罗拉，诺基亚被微软买下，一批传统“巨型”公司被互联网公司收入囊中；

……

互联网变化之快，已经让人应接不暇，在互联网市场上有成有败，成者为何？败者又为何？BAT为何屹立不倒？小米为何能够在如此短的时间内创造神话？传统企业互联网化浪潮下的生存之道是什么？对于这些问题，需要摸清楚真正的脉搏，才能引以为鉴。这其中的奥妙就在于互联网思维，冲向互联网浪潮之巅，产品、营销、运营都离不开这一套

思维。

有没有因为这样的问题而苦闷：产品在开发过程中，逐渐走入了死胡同，进度缓慢，再难上一个台阶？这是因为我们在产品的改变上逐渐失去了行业的把控，找回当初的产品感觉，深度解读用户，需要互联网思维。

有没有无奈地发现：无论多么卖力的广告和大量的活动策划，每一次的结果依然让人失望？互联网市场中，坚持不一定就会胜利，而是需要掌握用户的兴奋点，并且把控用户的MOT。在这个时候，我们也需要互联网思维。

有没有常常感慨：同行的产品推陈出新的速度远远高于自己？互联网上人人都在刷存在感，连产品也不例外？但是怎么刷，产品才会一直存在？

有没有恍然大悟：随着用户量的增加，维护用户的成本越来越高，用户都开始自称为“粉”了？小米的用户是“米粉”，华为的用户是“花粉”。产品需要“粉丝”，但是“粉丝”从何而来？前100个用户的秘密，我们读懂了吗？

互联网，是“屌丝”的互联网，服务好“屌丝”才有互联网的基础；互联网，也是“粉丝”的互联网，没有“粉丝”的产品不能称之为好产品；互联网，同时还是产品经理的互联网，因为用户随时都在考虑是否要换个

产品。

2013年11月3日，中央电视台《新闻联播》头条播出了《互联网思维带来了什么》，以海尔空调和小米手机为例，展示了信息交互、知识分享的互联网新思维给中国制造业带来的巨大改变，掀起全民学习“互联网思维”的浪潮。

不仅仅是互联网行业，所有的行业都在不停地前进中。不管是哪个行业，在新时代想要与同行业竞争，都离不开互联网思维的指导，互联网思维不仅仅影响当下的互联网企业，传统企业更需要学习它。

热议互联网思维的背后，是新一轮颠覆的开始，在这一刻，如果止步不前，就将在下一刻被永远地丢在身后。互联网思维不是神话，而是一套指导思想，映射在每一个环节中，同时也是一个整体，缺一不可。互联网思维革命已经开始，你准备好了吗？

本书以雷军的互联网七字诀“专注、极致、口碑、快”为精髓，结合马化腾在腾讯15周年“WE大会”上发表的“马七条”讲话精神，系统化地提炼出互联网12大核心思维：标签思维、简约思维、NO.1思维、产品思维、痛点思维、尖叫点思维、屌丝思维、粉丝思维、爆点思维、迭代思维、流量思维、整合思维。

本书在出版过程中得到机械工业出版社华章公司相关领导的大力支持，特别要感谢李华君老师的精准主题策划、迟振春和王海霞的认真编

辑，同时也要感谢胡宇婷等小伙伴们的给力支持，让本书得以较快与读者见面！

陈光锋

2014年1月6日

第1章　颠覆与被颠覆

从2000年开始到现在，随着腾讯、阿里巴巴等企业的崛起，互联网在国内的发展已经不可同日而语。几乎所有的企业都看到了一套新的模式带来的效益，从开始的不屑一顾，到逐渐为之侧目，到现在不少企业都试图涉水互联网，到我们今天所提出的互联网思维，一切的发展都源于思维和观念上的转变。中国首富宗庆后虽然曾经说过自己不会做互联网，但是他依然在关注这种新思维的出现。

很多人认为互联网思维就是电商，就是把自己的产品包装一下放到网站上售卖。显然，这样的理解并不准确，电商只是一种形式，而帮助企业的绝不仅仅是这一套行为。

当我们不再去银行柜台转账而是直接用支付宝完成所有手续的时候，我们可以看到逐渐成长的支付宝最终颠覆了银行的属性；当免费的360杀毒软件迅速占领市场，让金山杀毒、卡巴斯基一年之内迅速失去市场份额的时候，我们可以看到互联网思维的产品路线已经显露出端倪；当微博迅速侵蚀和替代博客的时候，140字的精髓中可以参悟更多道理；而这两年火爆发展的小米，更加让一众手机厂商颠覆了视界。

传统企业的每一个角落都因为有互联网思维的新产品出现被逐渐打破规则，摆在任何人面前的都是几个相同的问题：我是否是可以被颠覆

的？我的产品里哪些是可以被颠覆的？我能否颠覆现在的行业思维？互联网思维对我来说是什么？

兜售答案的人很多。

他们举出各种例子来证明互联网思维是个好东西，可以帮助传统企业转型，可以让小企业扩张，甚至可以改变世界。但是很少有人解释，在颠覆与被颠覆之间有什么存在，又有什么是我们没有挖掘到的？同样是例子，我们希望看到更多。

1.1　QQ与微信

一年半，2亿用户，2012年时，街头巷尾的人都知道有一款产品名叫微信。微信成功以后，有的人说，微信是腾讯自己革自己的命。因为在此之前，腾讯也有一个强有力的平台：QQ。

1998年11月，腾讯公司成立，他们看到IM（Instant Messenge，即时通信）的前景，一路把“企鹅”养大，直到现在的数亿用户，QQ成为国内用户量最大的即时通信产品。这款产品在PC端占据的地盘让其他同类产品嫉妒。但是，回想QQ在互联网的发展，可谓十年磨一剑，与微信的一年比起来，腾讯的进步不仅仅在于有QQ这个成熟的平台，更重要的是，腾讯从最早期开始摸索的模式问题。

腾讯到底从QQ身上学到了什么？它的微信到底是以什么样的方式迅速占领市场的？要寻求答案，我们需要先看看腾讯QQ这款产品的发展历程。

1999年，QQ出现。当时的互联网还是一个格外新鲜的事物，前期的发展仅仅依靠口碑和平台。当时的IM产品并没有太多的同质化问题，早期的市场占有纯粹依靠用户之间的口口相传。

直到互联网开始快速发展，电脑和网络进入到寻常人的生活中。累积的动力开始爆发，QQ获得的口碑和在80后中的扩散发展相得益彰。

但是，在这段时间内，腾讯同样经历了坎坷，产品优化也经历了好几个阶段：QQ优化阶段、附属产品优化阶段、游戏优化阶段。正是这三个阶段，帮助QQ逐渐找到在互联网里扬名立万的思维方式。



QQ在线用户数从10万攀升到1亿

QQ的优化过程是最为漫长的，也经历了与新浪UC、YY抢夺用户的阶段。

在IM产品早期，新浪UC是腾讯最大的竞争对手，两者之间最大的区别就是QQ面向的是所有互联网基础用户，而新浪UC的主要服务对象则是游戏玩家。当时有人认为在计算机上玩游戏会成为用户最主要的事情，因此，新浪UC与游戏之间良好的兼容性成了这款IM产品的主要发展方向，而腾讯在这一点上则坚持自己的思路：普通用户不会依靠互联

网玩游戏，但是有可能依靠互联网建立联络，互联网并非单一的游戏平台。得益于这样的认识，QQ将改进方向放在陌生交友、熟人联络中。也正是这样的思路，使得新浪UC在日后推广用户时遇到不少问题，而QQ则一路高歌猛进。

其后在QQ的快速发展时期，YY的崛起也一度让QQ陷入困局。众所周知，YY的特色功能是聊天室和群组，它在游戏用户之间的口碑一向不错。而QQ在这一领域则一直被诟病，游戏用户大多会在游戏期间直接关掉QQ。对于腾讯来说，这是早期遗留下来的历史问题，必须充分挖掘用户的需求才能解决。也正是基于此，QQ开始挖掘群组的功能，而后开发了讨论组的更多新功能。而这一过程始终没有结束，对于QQ来说，只有把这一部分做到极致才能与其他产品媲美。

在这个过程中，QQ逐渐根据用户需求创建了几项机制：QQ等级、会员机制、Q龄机制。制作一款产品并不难，困难的是延续，腾讯依靠这些机制增强用户黏度，使这一套有“竞争感”的机制在腾讯其他的产品中有所延伸。

QQ之后是邮箱的发展。同样，与其他邮箱产品相比，QQ进入市场比较晚，但是得益于QQ客户端的极大成功，QQ邮箱的推广并不难，而用户的满意度是最大的问题。当时的腾讯并没有更优秀的开发者来承担邮箱的优化任务，张小龙的加入解决了这个问题。QQ邮箱在早期毫无头绪，这个标配产品的价值取向在于获取一个新的交流平台，帮助QQ

产品企业化。也就是说，这款产品的任务就是帮助QQ建立一个不算太差的标配体验。

但是，邮箱在最早的时候也是一个客户端的形态。也就是说，这个Web端的产品整体体验都是让人大失所望的，就好比在电脑的大屏幕上使用手机客户端这种简单的展示形式一样，用户体验一度降到冰点。那么用户需要什么？答案是：快、简单浏览。而好看、好玩这种UI（用户界面）和展示形式上的问题，都属于进阶需求。用户的基本需求就是产品的核心点，是最需要产品实现的。

因此，QQ邮箱在Web端所做出的第一步改进就是将庞大冗杂的功能去掉，从基础功能开始。用户在邮件中需要的对象从哪里来？用户需要记住对方的邮箱地址，怎么办？用户要在某个时间点发出邮件，该怎么办？如何提醒用户收到邮件？如何通过数据库自动帮助用户识别广告邮件？

QQ邮箱做出的改进是：用户邮件的发送对象从QQ里获取，直接将QQ号设置为邮箱名，并支持改名；发送邮件的时间点可控；QQ客户端整合了邮箱客户端的功能等。甚至，QQ邮箱在识别到用户内容中有“附件”二字时，会提醒用户是否有附件未发。极致的用户体验使QQ邮箱获得更多的青睐。随后还出现了基于商务需求的“新闻订阅”、基于SNS社交需求的“漂流瓶”产品。而让QQ邮箱略感失落的是，网易等不少品牌都推出了基于邮箱的一系列项目，包括企业邮箱。对于个人用户来说，

QQ邮箱的体验满意度很高，而企业用户未必很满意。

一直到最后的游戏产品，尽管QQ一直背负着复制的骂名，但是谁都不能否认在这一系列项目背后有极致的产品理念支撑着整个庞大的产品系统。其实，仔细观察微信这款产品，一样能看到QQ、邮箱和游戏的产品思路。

微信，生于2011年1月。在2011年，手机客户端上与微信类似的产品其实不少，如talkbox、米聊等。而微信也是顶着“复制”、“抄袭”的骂名开始的，因为功能相近，这款产品在刚推出时毫不例外地受到了一定程度的排挤。

当微信出现时，一场舆论风暴开始声讨腾讯的复制问题。有的人说，只要被腾讯抄袭，就只有死路一条，赶紧放下手中的武器投降才是王道。也有人开始探究腾讯的抄袭历史和抄袭精神，从中挖掘出“微创新”这个概念。还有人对微信嗤之以鼻，说微信难成气候，因为腾讯有QQ在。



微信成为智能手机上的必备软件

微信是顶着这些议论上线的，在开始阶段，遇到不少问题。第一个问题就是推广，由于没有抓住产品本质，微信一开始使用了“免费发短信”这样的噱头，但是并没有获得多少用户量，因为这款产品的核心卖点肯定不是这样的，毕竟QQ一样可以做到。而后，微信又用“免费发语音”这样的推广点吸引用户，但是依然没有得到大的反响，这在微信推广的初始阶段是比较尴尬的。所以，必须有更给力的产品体验，否则，微信到现在恐怕还会是一款不温不火的产品。

其后，微信获得广泛认同。在这个时代，用户量就是发言权。在这期间，微信经历了大约三个阶段。

第一阶段，实现与其他产品的功能同步。在微信推出的前半年，微信作为即时通信应用仅仅实现了语音对话的功能。我们都了解腾讯工厂

化的模仿能力，只要是功能性比较好的产品，腾讯就能维持一定水准的制造。在这一阶段，尽管微信没有现在看到的完善，但是已经有能力去抢占市场份额了。借QQ以及其他自家产品对微信给予极大的推广支持，首先将QQ与微信之间打通，接下来利用邮件开通（包括发送邀请）。数亿QQ用户给微信带来了巨大的流量，其中的转化加上好友之间的邀请，微信不用为基础用户发愁了。

第二阶段，口碑阶段。当微信作为一个新鲜事物进入到用户视线内时，用户的口口相传帮助微信更好地打造出一个氛围。微信在这一阶段加入了“摇一摇”和“朋友圈”功能，这两项强大的功能帮助微信顺利地抢夺了其他产品的大半市场份额，使其占据了重要的地位。这个阶段是微信崛起的阶段，对于用户来说，能够发短信发语音的产品实在太多，要想获得用户的认同，就需要更多新东西。而腾讯已经不仅仅是在复制，而是在创新；不是整个产品的大改动，而是实现差异化。

第三阶段，流量阶段。当用户都知道这款APP，身边的人都在使用这款产品的时候，巨大的流量成为微信强有力的支撑。从一亿用户到两亿用户，微信的实力与日俱增。后续的发展就是如何实现微信内的转化及营收。在这段时间内，微信依然有几次不容小觑的变化：微信公众平台、微信支付。在微信能涉及的手机领域内，还能发挥得更多。

在早期的QQ中，用户的基本需求是建立社交以便熟人之间联系。而当用户量到达一定程度时，产品进阶需求增加，用户开始对产品有更

多的要求，譬如增加功能，优化页面，提高加载速度等。当进入到这个层次时，用户对产品的要求会更高，个性化需求出现，用户对产品的设计、功能都有自己习惯的使用方法，因此，这个阶段的产品需要给用户一定程度的个性化设置权限。而到最后的阶段，也就是产品的自由属性，用户几乎可以跳脱客户端本身的设计，在原有框架上进行自由配置。显然，微信目前还在第二个层次中。

透过QQ看微信的经历，同样是在“人群定位”、“产品”和“推广”中做出各种改进。当初的QQ将用户定位为16～30岁的学生和工作人群，而微信也是一样，因为这部分用户最能接受新事物，并且对产品的要求较高，能很快检验产品的实力。同样是用于交流的产品，QQ多年前的定位是熟人社交，而微信摇一摇则定位为陌生人社交，赶走“孤单”是这类人群的痛点。

在产品上，微信同样经历过几次颠簸，从同质化到独有的功能，微信的目的是让产品能够与其他的产品不同，而QQ的目的则是让产品能够满足用户的更多需求。这已经显示出现在的用户与以前的用户在产品需求上的差异化，以前的用户需要一个能囊括所有功能的产品，而现在的用户需要的则是与其他产品不一样的产品。但是他们又有同样的要求，那就是操作简单，并且具有个性化功能。

在推广上，微信显然占有较大的优势。调动了所有资源的微信，基本让其他所有的腾讯系产品都加入了微信推广中，导入的流量也不计其

数。这些都比QQ在发展时期要轻松许多，但是微信后期大量的用户来源与QQ如出一辙：口碑。微信好用，好玩，这是用户愿意帮助微信传播的原因。可见，一款产品只有在以产品为基础的推广和支持下才能获得不俗的成绩。

数据证明，微信已经获得了空前的成功，在短期内占有的市场份额已经让其他的产品难以望其项背。而微信本身的更新频率也让其他产品无法在短时间内赶超，在QQ之后，腾讯旗下的IM产品再一次获得亿级用户量。

对微信来说，整个发展历程就是一套思路的实践。这一套思路的核心价值就是在产品上的专注，专注于产品本身。对于早期的QQ，想要获取用户，依靠的是产品的呈现效果，而后则是口碑效益，而这全程皆依赖于高速的更新迭代。与其他多数产品相比，尽管有速度，却无法准确地获取用户的关注点。微信所经历的三个阶段，每个阶段对产品的改进都比其他IM（即时通信）产品更为快速精准，直到第三阶段，腾讯已经超越了其他的IM产品，开始进行创新尝试，譬如将支付功能加入到微信中，微信显然已经不是一般的手机客户端能轻松驾驭的了。

微信颠覆了QQ，现在的手机客户端QQ，更像是一个为了获取高黏度的衍生产品。而微信则颠覆了QQ能够在手机上做的所有事情，这让用户对IM产品有更多的期待。同样性质的产品，却有完全不同的玩法，源于对不同平台的深入挖掘。在这个用户为王的时代，只有能挖掘

到用户体验核心点的产品，才有可能在有利的条件下获得成功。

1.2 国美与京东商城

1987年，国美开第一家小店，一直到2011年，这个巨头依然保持着年利润十亿级。而到2012年，上市的国美财报显示亏损。这是第一次国美宣布亏损。家电市场逐渐被电商抢占，这其中最大的赢家就是京东商城。

京东商城获得广泛市场的切入口是“电子产品价格最低”，这正是国美多年的优势。从国美开店起，低价和优良的售后为这个家电产品商城赢得了最大的市场。即使苏宁后起，依然难以赶超。那么，京东商城凭借什么一口气就抢占了如此之多的市场？

国美对用户核心体验的理解是：价格低，售后好，网点多。而国美依靠这一点也顺利树起自己的品牌，在京东商城成立之前，国美的标签创造了连续10年高速增长的利好局面。对于家电市场，国美的话语权不容质疑。不了解国美的人，一定不明白为什么是国美，而不是苏宁或者其他的家电产品商城。我们可以先从国美的发展史管中窥豹，一探究竟。



“买电器到国美”一度深入人心

国美成立时只有一家小店，而其他的零售商或许还有多家店铺。在当时凭票供应的卖方市场，绝大多数国有商家采用“抬高售价，大量批发，以图厚利”的经营方式，但黄光裕却反其道而行之，决定走“坚持零售，薄利多销”的发展之路。因此，国美的家电产品一般都比其他家的价格要低，这一形象迅速深入人心。同时，国美也没有放过广告的宣传作用，利用《北京晚报》中缝打“买电器，到国美”的广告语，每周刊登电器的零售价格，而这句话也在日后成为国美的广告词。为了避免当时由于信息流通过缓导致用户看了广告也不知到哪里买的情况发生，黄光裕还找到许多厂商合作，既让厂家广告开支得以减少，又让消费者了解了在哪里才能购买到产品。由于国美不俗的销售业绩，黄光裕还要求厂商给国美一些样品作展示，并开设相应的产品专柜，完善用户的体验，使用户有了完整的体验。

国美早期就有品牌意识，它将很多家门店合并后命名为国美，以便给用户一个品牌印象。由于有全国数百家店的支持，国美拥有更高的价格优势。因此，国美在扩张时期拥有更多的资源，而与此同时，国美在售后上也没有松懈，从配送到最后的保修条例，国美的一套机制格外完备。在国美的鼎盛时期，这些都是帮助国美更好地扩张的要素。

不仅如此，国美的价格战还体现在其他方面，譬如财大气粗的招聘，新店的降价经营，都让用户了解到国美有雄厚的实力并且价格低廉，售后完备。这不仅给国内消费者这样的印象，也给经销商留下进驻到国美的产品都是好产品的印象，在这样的良性循环下，国美获得长足的发展，盈利也是自然的了。

可以说，国美在线下的零售行业已经获得了足够的份额，如果不是京东商城，国美和苏宁也许还在彼此的拉锯战中，就好像麦当劳和肯德基一样，有国美的地方就会出现苏宁的影子。而京东商城的出现则让国美与苏宁的大好形势跌落谷底，也许，粗略地看过去，京东商城靠的是价格。只有京东商城自己明白，能够在短期内迅速颠覆国美和苏宁这类线下家电商城，靠的绝不仅仅是价格优势。

价格是国美的优势之一，那么对于大家电来说，售后和网点同样能影响用户。否则，仅仅依靠价格，用户不可能大量地涌向京东商城。没有保障的大件商品在不少用户眼中，并不是能轻易下订单的商品。那么除了价格外，一定还有能获取用户信任的部分，而这些部分，并没有那

么容易复制。

京东商城在价格战之前已经有了极为确切的目标，其核心就是赢得用户的信任感。电子商务在发展初期，京东商城这样商品全面化的平台有比垂直细分市场更难的推广点。如果没有选好切入点，京东商城一样会陷入困境。而当时的市场上，母婴有红孩子，手机有库巴，超市零售有1号店，服装有凡客等，京东商城需要一个有利的点入局，第一次尝试，京东商城选择了图书。而图书之争，当当网、卓越网都在其中，京东商城很难有优势。在重新定位策略后，京东商城决定展开家电产品的价格战。但在此之前，京东商城不能单纯依靠价格去吸引用户，任何一个平台的成功绝不可能仅仅依靠一个因素，京东商城为了做到完善，分四步搭建一个购物闭环。

第一步，京东商城建立了一套自有的订单模式。在这套模式中，京东商城优先给用户提供了“货到付款”的支付方式，也就是说，用户在看到购买的产品实物后才为之付费。这对于很多不懂网购，或者对网购没有信任感的用户来说，能十分有效地赢得他们的信任。很多用户不会使用淘宝等网站，但是会使用京东商城，其中一点就是支付的便捷。对于用户来说，没有什么比货到付款更有安全感，这一点就算是国美也无法做到。而京东商城先付钱后签收，将整套订单体系有秩序地执行，本身就帮助用户形成了简单而且容易接受的购物习惯。

第二步，在京东商城的平台上购买产品，数据库起到很大的作用。

通过分析产品销量、价格、用户评分，京东商城能将最合适的产品展示给用户。数据库的变化决定了产品的变化，而用户就是产品最好的导购，因此在京东商城的产品排列中，用户往往花很少的时间就能找到最适合自己的产品。同时，京东商城制定的满包邮制度，让很多用户需要在结算时凑单，鉴于这一体验，京东商城专门整理出适合凑单的商品，对用户的购物车进行分析，给出合理价格的产品，这些都在用户心中树立了不错的品牌形象。

不仅如此，在京东商城购物时会看到许多数据：多少用户会在这个分类里选择哪一款产品，哪些产品被打上了什么样的标签，以及你所购买的这类产品可能需要购买其他的什么产品匹配使用。京东商城依靠强大的数据分析和推荐体系，帮助用户很快地获取了产品信息。对于用户来说，少量的停留时间，较快的下单速度就是京东商城购物的特征之一。

2006年6月，京东商城开辟了新的评论系统——京东产品博客体系，为用户提供了发表产品技巧或者使用方面的评论、购物体验，以及购买满意度的平台。这一平台给京东商城提供了数据支持，也给用户的购买提供了指引。与其他电商不同的是，京东商城大量的订单也让这个评论系统的指引性大大增强。



京东商城2013年销售额突破1000亿元

第三步，为了解决网点问题，京东商城建立了自有物流。国美的成功离不开自有配送机制，而且时间的把控也是其强项。京东商城为了打破国美的配送机制，建立了一套详细的自有物流网络。国美的配送时间一般为三天内，而京东商城则将这个时间缩短到一天内。“211限时达”工程在最早就建立起来，帮助京东商城成功打造了“快”的标签。

不光是在配送上的快速，京东商城庞大的体系也要求配送和退货一样快速，因此在京东商城购物，不满意都能获得很快的退货反馈，京东商城在详细的细则中已经说明了整个退货时长，在这个时长内一定会处理完毕，对于用户来说，风险度降低，信任度无疑得到提高。

京东商城为了树立品牌形象，给物流配备了专门的服装，还有品牌

的包装。这些都帮助京东商城走近了许多几乎不参与网购的人群，营造的口碑氛围帮助京东商城更好地扩展。另外，京东商城的用户中，25～35岁的人群占到了56%，企业管理者和普通职员占到了70%。可以这么理解：京东商城的会员是互联网购买人群的主力，具备较强的购买能力，同时还是经济能力最强的一批用户，京东商城抓住了这个群体用户，没有理由不顺利地将事业范围扩大。

第四步，挑战售后政策。在我国规定的三包和保修政策中，家电产品的“7天”、“15天”以及“一年”的要求在国美这类商城中已经成为了定势。在京东商城看来，这显然不够，因此在这个基础上，京东商城提出了“30天不修包换”政策，而其他三包政策都按照家电厂商提出的。从这一点上，京东商城的大气魄让用户的信任感升级，对比线下的商店，京东商城的售后更为完备，也让用户更加信任这个平台。

从以上几点可以看出京东商城的策略。如果说和线下第一的国美进行比较，国美价格低，京东商城以价格对之；国美配送快，京东商城亦以配送对之；国美售后好，京东商城同样建立完善的售后服务体系。也正是因为这样的极致行为，京东商城挑战了国美，抢占了资源市场。

而不得不说的，依然是京东商城的价格优势。

京东商城在价格上的努力，总让业内人士对其有“割肉喂用户”的怀疑。京东商城从早期就开始打造“家电产品最低价”的品牌形象，并且在

行业内成为了比价标杆。不少同行打出“买贵敢赔”的口号，价格往往与京东商城持平，也就是说，京东商城上的家电产品已经降到行业内最低，对于用户来说，一个价格最低而且有保障的平台显然是有极大的诱惑力的。

京东商城为了体现自己的价格优势可谓不遗余力，从优惠券到团购，京东商城已经成功营造出“活动=便宜”的口碑。因此，每当京东商城开始搞活动的时候，总会出现在其他平台鲜有的哄抢现象。而京东商城与购物额挂钩的会员机制给用户提供了低价的更多可能性，当平台获得了用户的信任时，价格就会影响其消费。

京东商城经历过数次融资，而每一次的融资后，都会更大力度地用在建立更为完善的物流系统和完善商品上。京东商城在品牌宣传中不遗余力地将价格低、配送快的形象传递给用户。这也是其他的平台难以颠覆京东商城的原因，相比之下，易迅的快速配送因为产品种类少而无法长久留住用户，亚马逊是因为平台不适合大陆地区的用户习惯导致难以被用户所接受，当当网则是直接将重心放在了图书和百货类产品上以避开京东商城的锋芒。

对于京东商城来说，想要成功，这些要素必不可少，京东商城所营造的口碑与其平台属性都是极为优质的。大方向上的把握是京东商城成功的源泉，京东商城也有着和腾讯一样的产品观点。在早期，团购大火的时候，京东商城开辟了团购板块，以免落后；在移动互联网和游戏发

展火爆时，京东商城也有所涉猎。对京东商城来说，后面的追击者还有很多，丝毫不能怠慢。同时，京东商城还着力将自己打造成一个可逛的购物平台，不少新产品和高科技产品都会选择京东商城首发；对于京东商城的用户来说，除了购物需求，还有更多了解世界的需求可以在京东商城实现。

而国美在其线下店的份额降低后，也意识到了电子商务是不可避免的战场。在加入到这场战争后，国美显然有些“水土不服”，它在线下店的优势已经一去不复返，不管是应对京东商城的价格挑战，还是应对苏宁线下店的多样化挑战，国美都有些吃力。

从国美到京东商城，同样的商品，同样的售卖，一个时代到另一个时代，一种形式演绎出不同的结果。替代与被替代，都有很深的因素，依靠互联网的京东商城并不仅仅赢在互联网这个平台上，而是赢在更深层次地理解用户、认识用户上。如果说电子商务是线下售卖的颠覆，那么京东商城就是其中的典范。

要总结京东商城为什么能有这样的成绩，我们将之归纳为：极致。如果不是这样极致的体系，不管李强东如何宣传，京东商城都无法在电商界有今天的成就。

1.3　黄金与比特币

世界从来不缺有价值的东西，譬如贵重金属。2013年，中国大妈在黄金市场豪掷了一把，让华尔街都惊吓了一番：没想到救市的居然是中国大妈。比起黄金来说，还有一个新鲜事物更加让人惊吓：比特币。比特币是什么？引用一种令人激动的解释：比特币使用对等网络技术，无需中央权威机构和银行即可运作；交易管理和比特币发行由比特币网络集体进行。比特币是开源的，它的设计思想是公开、无人占有或控制，以及人人可参与。由于它所拥有的种种特性，比特币可以实现之前所有的支付系统都无法涵盖的很多让人兴奋的功能。其核心是一种计算方式，也就是获取比特币的方法。

如果说黄金需要拿着手中的金钱去购买，那么比特币就是一种依靠人为的挖掘而产生的货币。不管比特币是否能够被承认，我们都要认识到一点：这种货币在互联网上活了。当然，这种金融产品是否能被称为货币还有待商榷，但它在2013年下半年所造成的波动极大，其造成的涨幅和跌幅在金融市场上也是难得一见。2010年，比特币的价值是0.0025美元，而在2013年比特币甚至一路逼近1250美元。从20美元到价值数千美元，其经历的时间不到半年。

为什么要把比特币和黄金放在一起来看呢？是因为它们有一个共同的特性：价值。黄金之所以贵，是因为其稀有；比特币之所以有高低起

伏，同样是因为其稀有。比特币的货币系统在前4年内只有不到1050万个，之后的总数量将被永久限制在2100万个之内。尽管是一个计算过程，但是它由于稀缺而获得了和黄金一样的上下波动价值。

还有一点原因是它和黄金一样，存在可挖掘性。现在的人们已经无法参与“淘金热”了，但是可以用电脑在互联网上通过大量的计算挖掘比特币进行淘金，这样的过程和属性帮助比特币一步一步地向黄金的形式发展。显然，黄金已经成为一种炒作的重金属，而比特币则有着不可限量的未来，因为它随时有可能成为新一代的货币。

目前，比特币有着超乎寻常的火热，而这种火热的来源是人们对于“暴富”的追求。为什么比特币能在2013年迅速地抓住人们的眼球，并且获得这么多关注呢？比特币的背后到底代表了什么？

粗略地来看看比特币的属性。

首先，比特币是可以被“挖矿”挖到的，只需要买一台“探矿机”，24小时不停地开着，比特币就能不断地增长。“挖矿”对于用户来说，是自己寻找的过程，相较于现在市面上的其他金融产品，它不需要有持续高额的投入。人们都想要免费的午餐，比特币刚好就是这样一顿免费的午餐，重点在于你挖掘多少，挖掘多久。富有神秘色彩的成功学一直都在鼓吹坚持不懈的努力一定能换来成果，那么就算空手挖矿，在几乎零投入的情况下，也有可能挖到一两个比特币，对于很多人来说，这是一个

不小的诱惑。

其次，比特币的涨幅跌幅都很大。为什么说涨幅跌幅都很大更能吸引人呢？这其中的原因就是有的人因为比特币而一瞬间成为富豪，有的人则一夜之间成了穷光蛋。人们都希望自己有暴富的一天，正因为如此，涨幅远超过任何金融产品的比特币比起刚出生时的身价已经高了不知道多少倍。这样的暴富故事促使更多人加入到比特币的挖掘中，寻求刺激、拥有冒险精神的人永远存在。现在的大多数金融产品，股票可以涨停，期货没有起伏平缓，黄金也没有大起大落，所以比特币的高低起伏迅速获得人们的青睐，因为它满足了人们的冒险心理。

再次，比特币可以当成货币来使用。因为没有发行方，没有货币属性，也没有固定价值，所以比特币在很多时候并不被认可，即使金融市场也无法让其顺利流通或者成为一种金融替代品。但是比特币依然获得了广大用户的认可，在他们眼中，制定出比特币这套规则的人简直就是神话，因为比特币可以超越国界进行流通，实现交易的物品就是货币。不管是否得到承认，单从流通性来看，比特币都可能成为一种真正的货币，哪怕只是通过兑换换算。

我们经常可以看到当金钱不够时，货币的发行方会补充货币到市场，从而导致泡沫出现。而比特币的数量有限，有限的资源往往会随着时间的推移而增值。比特币由于其有限性，而且越挖越少，这就造成比特币可能还将具有包括收藏和保值在内的一些功能，由于这些功能的存

在，比特币将会更加吸引人们去挖掘、交易或者收藏。

还有一点，比特币是匿名的模式。在比特币的世界里，货币不会被定义为某人所有。在这个隐私受到严重威胁的大环境下，匿名太重要了。交易比特币也是匿名的，只需要有密码，能够转账就可以完成交易。正如比特币的创始人所说的，货币只是一种用于流通的产物。

黄金即使在贬值后也会有一定的价值，这源于黄金本身的贵金属属性。而比特币是一种信用体系，当用户认可这种无形价值的时候，比特币就能流通并且还能出现身价的高低起伏，也正是因为这种属性，比特币拥有比黄金更刺激的价值波动。

综合来看，这样具有冒险精神的比特币在这个时代能够获得用户的青睐并非偶然。由于比特币的这一系列属性，导致比特币在这个时代的火爆程度远超黄金及其他金融产品。而在这背后，比特币的快速发展则颠覆了我们对金融市场长久以来的苦心营建。一个比特币就能将价值市场打乱，甚至让黄金等黯然失色。究其原因，比特币弥补了现有市场上其他任何产品都没有的特质，这才是比特币真正走红的原因。

比特币的开始绝不是一个特例，在出现哄抢比特币的时候，说明了这种刺激用户的模式是完全可行的，以后还将出现更多个比特币。而不得不说的是，比特币的开发者实在深谙互联网思维，将一种无形的产品迅速有形化、价值化。这其中的精髓，还需细细咀嚼。

1.4　淘宝天猫“双十一”350亿

对电商略有耳闻的人都知道“双十一”，这是当初陆兆禧为了推广天猫所打造的一个购物狂欢节。而在这之前，11月11日仅仅是光棍节。正是天猫的运营，把这样一个悲情十足的男性节日转成了一个全民狂欢的节日，更多的女性为之疯狂不已。在第一年的“双十一”，连天猫自己也没有想到这个节日会有这样的冲击力。

淘宝本身就是“低价、便宜”的代名词，而当天猫在C店的基础上蓬勃发展的时候，B店如何跨越C店低价的门槛是天猫平台要面临的一个问题。淘宝C店已经积累了足够多的流量和用户，不少店家在苦心经营下，用户黏度很是不错。想要从淘宝C店几百万卖家的手中抢到流量，对淘宝来说是一次左右互搏。



现场直击“双十一”成交额突破350亿

但是对于用户来说，天猫是什么？我在天猫上能看到什么？我为什么一定要选择天猫？这些问题都横亘在天猫面前。而前面最大的一座山是阿里巴巴堆建的淘宝体系。

天猫在搭建之初，定位为“正品”、“企业”，因此重心在于企业开店、保证正品，对于淘宝C店中以次充好、假货颇多的问题给出一个解决方案。显然，正品的价格更高，天猫对于企业的收费也不会低，这更像是一个高端商场，而淘宝C店更像是集贸市场。

定位，只是一个开始。围绕这样一个定位，天猫需要做的事情还有很多。首先，画了一只真正的猫做LOGO，便于用户记忆。“tmall”这样一个域名与天猫这个名称相比，接受度实在是有限。

接下来做相对C店来说更加高端的页面。整体的页面精细化，更有层次。这就类似于独立电商的风格，看起来更上档次，以突显天猫的定位是“正品”。另外，这样的页面也是为了让用户产生与淘宝差异化的记忆。

当一切都搭建好以后，天猫的流量就成为当务之急。首先在搜索中加入了天猫的搜索结果，然后在淘宝网首页对天猫进行渲染，但是这都没有让用户更深刻地认识到天猫与淘宝的区别，还是有很多人认为天猫就是淘宝的一部分，天猫的商品甚至更贵一些。天猫急需要一个营销策

略来告诉用户自己的定位。

所以，陆兆禧在2009年打造了一个“双十一”的节日，但是当时并没有考虑到这个节日需要多么大的规模，需要引入多少流量，甚至整个活动需要多少商家参与等。在当时，这仅仅是很多个天猫活动中的一个，没有很大的代表性。并且这个活动还有一定的风险，“双十一”处于国庆节后圣诞节前，这样一个时间段实际是比较敏感的，有消费意识的用户可能会提前消费，没有消费意识的用户可能会在圣诞节寻找大型的打折促销活动。因此，这个时间点可能只适合用户寻找冬衣，并不适合去打造一个购物文化节。

但是，这个想法得到了用户的认可。用户用实际行动告诉天猫，这个想法可以有。随着活动的逐年深入，“双十一”开始成为一个购物节，掀起了囤货狂潮。甚至还有不少人在这个时间段内专门等着“双十一”，以便能囤到大量性价比较高的产品，五折也成为“双十一”的代名词。

尽管电商并没有完全抢占到线下商场的资源，但是有一点不得不承认的是，天猫“双十一”活动的出现让不少线下商家在“双十一”这一天必须做出应急对策，也需要为“双十一”准备活动方案。

也许很多线下商家还不懂，阿里巴巴做了一个活动，为什么线下的商家也一样要跟风做活动？“双十一”何来的影响？

先来看看从2009年第一届“双十一”到现在的数据：

2009年，天猫商城“双十一”销售额为0.5亿元。

2010年，提高到9.36亿元。

2011年，天猫“双十一”的销售额跃升到33.6亿元。

2012年，“双十一”当日支付宝交易额实现飞速增长，达到191亿元，其中，天猫商城132亿元，淘宝59亿元；订单数达到1.058亿笔。

2013年，淘宝“双十一”交易额突破1亿只用了55秒；达到10亿用了6分7秒；达到50亿用了38分钟；到凌晨5：49，阿里当日交易额突破100亿；到13：39达200亿元；到17：31突破250亿；当天总交易额为350.19亿。

对于各大商场和超市来说，这样的业绩足以让他们汗颜，也让一向灵敏的线下商家嗅到了这背后的无限商机。但是，随着天猫不断刷新销售额记录，其他的商城平台几乎很难超越这个销售额。

那么，天猫是如何做到的？

	天猫B店	淘宝C店
货品真假	真	真假难辨
服务	无条件退换	七天退换
价格	高	低

前文说到天猫的特质是：正品、企业。总的来说，给用户一种有保障的感觉，同样是阿里巴巴的平台，淘宝C店有可能假货充斥，但是天

猫店却能给用户正品的保证。那么，B店与C店之间的优势和劣势就显而易见了，见下表。

从这个简单的对比就可以看出，在整个阿里系中，天猫最大的问题就是价格偏高，C店的价格优势是天猫难以超越的。对于天猫来说，要想让用户感受到正品的好，就必须先让用户了解天猫的属性，相信天猫B店的产品比淘宝C店的产品更有保障。

因此，“五折正品”的价格足以刺激用户的眼球。而在此期间，很多线下企业已经看到天猫的销售力度，知名的商家在天猫上开店的越来越多，用户对天猫B店的了解也越来越多。

天猫在活动上的策划，有几点是线下商家无法做到的：

第一，前期的推广与宣传。互联网带给线上商家最大的优势体现在宣传上，跨越地区限制是线下商家无法做到的。就算是大网络铺设线下商家，也无法确保有如此大的宣传量。

天猫在推广与宣传上并不是简单的广告条，而是几乎动用了阿里巴巴旗下所有的入口与流量。这其中分为几个部分：预热期、发酵期、活动期、尾声。以迄今为止最为成功的一届“双十一”来说，天猫的整个宣传期大约有一个月，所导入的流量持续了大约一个半月。

首先，大约从8月份开始，天猫商城商家的报名开始，不少商家加

入到这场价格洪流中，而天猫给出的入口也放射到全网，如聚划算等其他的阿里系平台。天猫制定出商家参与的商品量、商品类别等要求，汇集所有商家的流量并从中进行筛选，以便在前期能够吸引用户点击。

接下来是推广的预热期，在前半个月，天猫出动全部的资源来吸引流量。从手机客户端到全网的广告，还有专门的广告页，基本让用户无法不触碰到“双十一”的商品。以店铺、单个商品为单位全面展示，但是这些仅仅是展示，用户所能做的也只有收藏和优惠券的领取，这样的时间段在很大程度上吸引了用户的注意力。但是，即便是领取优惠券，天猫也动用了多种手段：店铺自行发放、社交化媒体协助发放、手机客户端抽送。在社会化媒体大肆横行的现在，天猫选择了所有可能的流量通道，并且利用社会化媒体把“双十一”推向了高潮。

用户在领取优惠券以后，还将继续关注产品的动向，而天猫适时地创造许多话题来促使这次的活动发酵。也许在前面的预热期，很多用户并没有紧迫感，对商品的热度有限。在恰当的时候推用户一把也是天猫要做的事情，这就是我们所说的发酵期。

在发酵期，天猫推出很多活动，而这些活动的载体往往是各种有趣的游戏。网购的大部分主体都是80后、90后，他们对色彩鲜明的游戏有着天生的兴趣，天猫的活动设计人员对这样的特质把握得格外准确。对于用户来说，活动的载体也是很能吸引用户的点，这体现在手机客户端上。这样的活动一直持续到双十一的前三天，才开始明显减少。

这三天的安静是在给用户时间去整理“双十一”需要支付的产品，而“双十一”由于在零点开抢，会有很多人为此熬夜。因此，到最后的这个阶段，基本已经不用天猫给用户继续推送信息了。前期的准备工作就此完成。

但是这并不代表所有的宣传活动就此结束，天猫与线下商家的合作还在继续，用户在“双十一”前夕，不管是从线下还是线上都能看到天猫“双十一”的影响力。与此同时，还有不少软宣传也在进行中。譬如，双十一请假条、把支付宝密码输错三次冻结支付、高校为保学生双十一活动顺利不断电不断网等。

这些插科打诨的小段子也是“双十一”期间给用户的另外一个印象，“双十一”的规模空前，给用户留下“错过真的只有再等一年”的印象。所有的限量都给用户紧迫感，刺激消费。而到活动当天，天猫选择的宣传方式是直接用数据刺激用户。

天猫在凌晨的时间段里不间断地宣布数据，每一个销售额和销售奇迹都拿来和用户分享。对于用户来说，这种感觉就好比自己参与创造了一个奇迹。从用户的心理来说，这是在兜售一种集体荣誉。对于广大的网购用户来说，这是在兜售只属于网购用户的“狂欢”。这引起了用户高度的参与兴趣，本身就是一种刺激，不管是从感官上还是大量购买的商品上，也难怪会出现“我为天猫贡献了XX”的说法。

不仅如此，天猫的活动在晚间达到一轮高峰，这是因为众多的天猫商家纷纷表示，剩余时间不多，以后将不会出现五折。对于商场来说，频繁的活动已经将消费者的购买欲降到谷底，大多数人对商场打折活动的印象就是每逢节假日都有，但是没有一个活动能够像天猫这样，一年只有一次，连变相的第二次也没有。对于线下的商场来说，这样的独一无二促销氛围是值得学习的。

在活动期后，天猫用更有力的数据给意犹未尽的用户们一次又一次的鼓励。天猫公布，百亿的销售额里单个用户的贡献有多少。天猫还公布销售数据最好的排名，在不同的时间段推出的排名会影响用户下单。这一点类似于“粉丝”之间的战争。

纵观整个宣传流程，天猫基本实现了所有的流量导入，达到用户活跃度最高的效果。前期的推广调用了所有的资源，包括淘宝C店的资源。显然，天猫将流量做到了极致化。

第二，天猫商城的库存量超过线下商店。对于线下商店来说，一个仓库的库存与一个线上商城的库存不是一个量级的。线上商城的仓库往往在一处，而商场里任意一个展台的库存量都相当有限。在天猫购物，基本上很少出现断货的情况。对于商场来说，服务一个客户需要花费的时间也远远超过了天猫店的服务时间，因此，类似商场里打折时经常会遇到的无库存调货问题，还有导购所发生的面对面问题，在天猫基本都不存在。

第三，商品种类多。在商场的活动期间，其商品的种类自然是无法和天猫店相比的。在“双十一”期间，商场的活动一般就是当季的产品，而在天猫上，则是全面开花。这显然说明，用户并不只是购买当季的产品，而是几乎任何产品都会涉猎，充分展现了“囤”的能力。当然商品种类足够多才能支撑整个促销活动的进行，这一点也是线下商家不具备的优势。天猫在双十一种类繁多的大市场里，为了更为直观地向用户展示产品，运用大数据对用户的收藏及购买记录进行分析，从上万商家的产品中挑选出用户更可能购买的产品，帮助用户淘汰无效的数据。这种手段也更好地刺激了用户的购买欲。

第四，折扣力度与价格承诺。天猫为了让用户信任天猫的价格最低，在“双十一”期间喊出“一个月内不会有更低价格”的口号。也正是有这样的承诺，用户才会相信这次活动的折扣力度。同时，天猫还在一个月前就将商家参加活动的产品全部打上记号，专门设置详情页面将参与活动的产品展示出来。同时，与很多线下商城的满减规则、积分规则相比，天猫的价格更为清晰，用户所需要的思考过程更为简单。直观的数字更能影响用户的下单量，这也是天猫在品牌之后，五折更有说服力的原因。

第五，网购的天然优势。网购在近几年能顺利抢占线下市场和份额，与网购本身的优势也有极大的关系。快捷、便利、不用出门，都是网购自然的优势，这些也吸引了很大部分的用户。省钱是网购的基础需

求，而对产品质量有更高要求是进阶需求，天猫之所以能创造淘宝C店无法创造的神话，很大一部分原因就是淘宝C店无法满足大部分用户的进阶需求。

在天猫“双十一”350亿元的背后，不仅仅是一个活动，更多的是一个成功的案例。很多人仅仅认为电商能够很好地发挥价格优势，但是没有看到电商之所以在国内能获得比国外更为优秀的成绩，是因为对电商的挖掘。对于很多电商企业来说，挖掘用户体验很重要，而很多传统企业已经开始试水电商，他们关心是否能够利用电商获得自己想要的效果。没有电商基因的传统企业，怎么参与到电商中，又怎么依靠自身的力量迎合消费者，取得成绩呢？

从天猫身上，我们基本可以看到以下几点：

首先是流量，只有巨大的流量才能带来巨大的基数。流量是前提，倘若在电子商务中没有足够的流量，那么想要获取高客单价显然不那么容易。因此，电子商务的流量是获取用户的基础，足够多的流量能帮助企业获取比传统广告更多的知名度。而从“双十一”的结果来看，天猫的领域逐渐扩大，延伸到了手机客户端，但是手机客户端并没有更好的解决办法，展示效果也差强人意。

其次是创新和细致，一炮而红的不是“双十一”。“双十一”依靠的是模式的创新和摸索。它在历年的发展中，从刚开始的五折和部分商家，

发展到后来几乎所有的商家都想参加进来，天猫在这个过程中挖掘到很多细致的地方来吸引用户，增加流量。

还有一点是用户的心理。用户想要的是什么，对于产品的期待是什么？对于传统厂商，很容易陷入一个误区，那就是：我是迎合用户的，我所生产出来的产品是经过市场的。但是，用户对所需要的产品往往有更高的要求。寻找用户真正的“痛点”就是产品获得认可最大的可能。

与天猫“双十一”比起来，淘宝C店活动“双十二”则看起来冷清得多。淘宝也学习了天猫的同一套模式——提前预热，但是，虽然C店的小型卖家参与度高，产品价格却没有天猫那样的力度，同时，被商品真假困惑的买家没有办法对C店给出追捧的态度。“双十一”后“双十二”的冷清，是淘宝C店亟待解决的问题。

不仅如此，天猫本身就是针对淘宝C店的缺漏而组建的平台，C店要想再次崛起，所需要的是壮士断腕以及超越天猫的决心。但是，阿里巴巴的思路是将淘宝C店打造成许多稀有产品的汇集地，淘宝C店也将成为被颠覆的一代。

当然，天猫“双十一”的成功中夹杂着用户的痛点，譬如，价格并没有那么给力，物流也是硬伤等。天猫“双十一”只是一个案例，代表着一次成功，并不代表天猫“双十一”没有更多可挖掘的地方。“双十一”还能做什么？被“双十一”深深“伤害”的淘宝C店和线下商城还能做什么？这

些都值得深思。

1.5 互联网连接一切

当互联网出现的时候，很多人看到了希望。马云看到了电商，所以有了淘宝和天猫；马化腾看到了通信，所以有了QQ和微信；李彦宏看到了搜索，所以有了百度。而现在，无处不网络，不管有线的还是无线的，互联网都在我们周围。在这个充斥着信息的时代，互联网给我们带来了巨变。互联网到底有什么？



互联网连接一切

环顾四周，从企业互联到个人互联，从通信产品开始，互联网的地界变得模糊。不管是世界何处的用户，都能通过互联网联络上对方，无论是通过邮件还是其他的平台产品，这一点只有互联网可以办到，互联网让世界无界限。对于企业来说，需要认识到在互联网上是可以直接面

对全部用户的，并且用户的多样性完全超过了企业对用户的认知。人，作为个体，是互联网的主体，也是企业的直接用户。相对于企业来说，互联网更适合个人用户，因此，互联网的无界限也在于人与人之间的无界限。

互联网的用户是所有的人，即全民化。互联网成为一件全民都会参与的事情，即便是不熟知互联网的人，也依然可能成为互联网的客体之一。所谓全民，不一定是所有的人参与，而是所有人都受其影响。就好比在电商领域，有完全不懂的人参与，尽管是借他人之手，他也依然是互联网的客体。也就是说，互联网影响的对象是全民，这就给了互联网更广阔的伸展空间。

由于互联网是面向全体用户的，因此用户接收到信息的速度是均等的，这与传统的信息传播方式不一样。

在互联网中，信息量是巨大的，我们可以借用互联网树立企业的基本形象，在配合企业产品的情况下，快速吸引用户的眼球。因此，在互联网上，信息是一大宝藏，能够挖掘到信息，并且找到信息聚集地同样重要。

总的来说，互联网的特征是无界限、全民化、信息化、传播速度快。对于企业来说，还要关注在互联网这个载体下，能够做什么，需要把握什么。其实，对企业来说，追随着互联网的步伐，能够做的事情还

有很多。

首先，对于互联网的无界限性，我们可以理解为走近用户，甚至与用户成为同一阵线。在这一点上，天猫“双十一”就做得很出色，用户需要的往往是一个神奇的数字中自己的贡献，以及在一个影响力巨大的活动中自己的参与度。企业可以尝试把权利交给用户，将活动规则的制定交给用户。在一次活动中，淘宝曾经尝试将活动的红包发放方式交给用户抉择，这样走近用户的行为让用户在互联网中的活动更加随意，对互联网的理解更为一体化。当然，互联网无界限并不代表停止为用户提供服务，而是让企业的产品与用户之间的联系更多。

其次，利用互联网的全民参与度，可以调动用户的思维，帮助企业产品进行推广。例如，大众就曾经发起过“大众自造”的活动，很多用户参与到这个活动中，有不少优秀的设计产品是根据用户的意见选拔出来的。由于活动的主体是用户，而整个活动避开了价格的劣势，旨在发挥创意，因此大众所打造的这场轰轰烈烈的活动取得了不俗的成绩。互联网的全民性给企业提供了大量的原生用户，如何利用好这些用户，调动用户的积极性，得到用户的认可，是企业可以挖掘的方向。

再次，互联网上充满了信息，同时还拥有极快的传播速度。对于企业来说，正是由于互联网有这样的属性，才能在短时间内迅速传播自己的理念，树立口碑。在互联网上，有不少“良心推荐”等优秀的推广案例。只要是产生于互联网的信息，都具备高速传播的能力，因此在互联

网上建立口碑的速度更快。

对于大多数企业来说，对互联网的运用还处于初级阶段。不少企业有各种误区，譬如将互联网直接理解为电子商务，认为只需要有一个平台（网站或者网点）就是在涉足互联网；也有的企业将互联网看成宣传平台，认为信息传递出去即可，而对传递效果往往不甚明了。利用互联网的案例已经有很多，但是互联网的能力是不是仅仅如此呢？

为什么QQ在手机客户端上没有成为霸主，反而让微信占得先机？

为什么京东商城可以颠覆国美？国美在线难道不是一样在互联网上有展示吗？

为什么天猫所创造的纪录，淘宝C店却做不到？

为什么黄金的波动如此小，而比特币却被热炒，高低起伏下还有众多人参与押宝？

……

不管是传统企业被互联网企业所颠覆，还是互联网企业的左右互搏，或者是企业之间的互相颠覆，都证实在互联网的背后，还有我们更需要挖掘的内容，如果跟不上，下一个被颠覆的可能是汽车、房地产或者你自己。

1.6　移动互联网的大颠覆

当乔布斯手持苹果3出现的时候，几乎全世界都意识到，这个小屏幕产品将会颠覆所有人的眼球，我们一直赖以维系的互联网格局将被这个看起来不大但是价格却和一台电脑差不多的机器所扰乱。由于智能手机的出现，全球互联网被重组。我们都知道在移动互联网已经到来的今天，掌握了手机客户端就等于扼住了互联网的咽喉。



移动互联网，新挑战，新机遇

在移动互联网早期，所有人都认为这是互联网的延伸，是把大屏幕缩到小屏幕上，所有的功能都是一种延续，所有的产品在移动端和互联网端应该是同步的。但是随着新玩法出现，渐渐地我们必须认识到——移动互联网和互联网不一样。

用户群不一样。全国会使用电脑的人数与使用智能手机的人数相比，实在是少了很多。有很多人不会使用互联网，计算机开机都不知道应该按哪里，但是手机就不一样了。任何人只要通过简单的操作就能学会使用手机，即使不知道刷机，也不知道哪一个APP是新潮的，但是只要身边有人会，手机这个载体就一定会起作用。所以，手机用户之多，是互联网用户数量无法企及的。

用户习惯不一样。习惯使用电脑的人会发现，开机、登录、移动鼠标等行为显然比在手机上划两下要简单得多，同时等待的时间也短很多。但是，互联网上的用户不会大半夜抱着电脑看视频、买东西，这对于用户来说实在不是很好的体验，而手机能够顺利地做到。用户的碎片时间大多数是用来处理自己的私事的，也就是说，以家庭为互联网单位的形式被分割到个人，用户变得更多，更加精细化，这是移动互联网独有的特征。

在移动互联网上更强调用户体验，因为这是从互联网诞生以来最接近用户的一次改变，选择权在每一个用户手中，每一个用户的使用数据变得更加具体，一台设备只对应一个用户，得到的结果更加真实。

在移动互联网上，我们看到许多在传统互联网上很难出现的产品行为和用户行为。在传统互联网上强调整体的协调，而在移动互联网上，很多产品开始在每一个细节上精耕细作，因为屏幕变小，能够展示的内容必须精简。可以说，移动互联网给用户带来的是一个更加简单但是与

互联网联系更加紧密的通信时代。

在移动互联网上，由于设备的支持，获取了很多在互联网时代没有的数据，比如说地理位置。由于需要移动，所以地理位置由原来互联网的准固定变量变成了实时变动的变量。而由于电脑的不便携和网络的固定性，互联网无法根据现有的技术方便地识别出位置，根据IP定位得到的位置只能精确到城市。移动运营商的MPS可以达到100米的精度，与移动互联网GPS的精确度可以达到10米以下相比，互联网在某些地方确实要弱一些。

移动互联网改变的不仅仅是用户的习惯，还有用户之间的联系密度。在互联网时代，人与人之间的联系需要双方都在互联网上才行，离开互联网，就只剩下电话和短信了。移动互联网依靠的是无处不在的运营商网络，这样的网络环境可以让用户“永不掉线”，用户之间的联系更为紧密，加上产品能够利用的传感器越来越多，用户在手机上能够做的事情也越来越多了。

正是移动互联网给用户带来的便捷性和操作上的耳目一新，越来越多的产品开始在移动互联网上使用一些新的手段来吸引用户，移动互联网成为现阶段大家普遍看中的一个金矿。已经有越来越多的用户开始远离电脑，在手机能够代替电脑的时候，一般都是选择手机。

移动互联网拉动了社交的需求。我们在不同的社交平台有各种各样

的朋友，移动互联网给陌生人之间创造了熟悉的可能性。世界越来越小，移动互联网功不可没。正因为如此，用户直面产品逐渐变得可能，移动互联网正在带给我们越来越多的惊喜：

通过微信，企业可以和用户直接沟通，出了问题找不到人的情况减少，销售闭环产生。移动互联网使用户与企业维持关系的成本降到最低，真正有机会摆脱其他广告平台，这意味着企业可以自己制定游戏规则，直到彻底抛弃媒介的平台，用户也将是企业自己的。

信息多样化也是移动互联网带来的变化之一。在互联网时代，自己唱首歌是在KTV里才能干的事情，互联网上这样的软件多数是需要付费的。而在移动互联网上，用户可以自己唱，自己乐，甚至分享等。对于用户和企业来说，移动互联网是另外一片天地，一切都是新的，新的玩法、新的机遇，抓住移动互联网的机遇，就能获得当初互联网带来的机遇。

1.7　互联网思维来了

成熟的企业善于自省，成熟的人善于挖掘很多他人没有看到的部分。个例之间总是存在某种相似，而这些相似正是他人用成功写出的一本教科书。以上企业的成功，我们一直在强调是因为互联网，但是却忘了互联网的四大特征背后到底还有什么。是否有我们没有看到的精华？我们一直在利用互联网，却一直没有读懂真实的互联网。前文所提到的这些企业，是单纯地依靠互联网就获得成功了吗？那么，阿里巴巴的淘宝为什么日趋下滑，QQ又为何没有能如微信一般迅速赢得用户？



互联网思维产生的智能电视

互联网为什么能无界限，为什么能让全民参与，又为什么能在短时间内营造传统企业花费数十年也无法打造的口碑？这些的背后，是互联网在支撑吗？

答案是：NO。

互联网确实有很多美妙之处，它拥有庞大的用户量，同时还能瞬间引起人们的关注。但是这些都只是我们看到的浅显的互联网，腾讯阿里巴巴能够被我们认识并重视，是因为互联网思维，这个思维并不仅仅适用于某个领域，对于很多企业来说，无法前进也许正是因为在企业的内涵中缺少这样一种思维。在现时，倘若错过这种思维，那么极有可能成为被颠覆的一方。

当你的产品遇上门槛，似乎生产线上的产品已经足够完备，但是为什么还是没有一炮打响，成为某个行业里的小米？

当你的推广遇上瓶颈，按部就班的条条框框已经不那么适合现时的推广手法，似乎所有的推广还不如朋友圈里的人随便推荐的一句话，这是为什么？

当整个企业里的效率变得低下，为什么没有更快的处理方法？

当越来越多的问题出现在我们面前的时候，我们需要的是一种解决问题的思维方式。不管是互联网的特征，还是从互联网产品里学习到的东西，都让我们挖掘到，在互联网背后应该有一种思路在支撑着整个行业风起云涌。

互联网本身是专注于信息传播的，互联网产品也是如此。从微信，看到专注的社交；从淘宝，看到专注的电商；从口袋购物，看到专注的导购……互联网离不开专注，就好像腾讯做不好电商，阿里做不好社交

一样，你若将所有的重心都放在一处，想要失败也不容易，专注不仅仅是坚持，而是在坚持的基础上更加专注。专注与执著就是互联网思维的必备LOGO，没有专注，谈何成功？

互联网也是极致的，如果不是极致的，苹果哪会有这么多的果粉，我们为什么总喜欢把苹果拿出来作为范例呢？如果不是有这么苛求的心态，乔帮主怎么会成为果粉心中永不坠落的大神？不极致，哪来的“圆角矩形”还能有如此多的用户？不极致，单调的两个颜色为什么还能成为街机？不极致，国内典范“雷布斯”何必要向乔大神学习？是的，iPhone都出到5S了，在人人都追求个性化的今天，有几个产品能像苹果这样，只有几个颜色达到这样的销量？又有谁能让“屌丝”的我们还是坚持买苹果？因为，苹果好，极致的好。

互联网拉近了我们的距离，以前局限在一个圈子里的人们通过互联网可能会走进另外一个圈子，通过这些圈子，我们能传递出更多的消息。互联网是需要口碑的，也只有互联网产品才能将口碑精神如此发扬光大。千人千口，用户对产品的定义才是精髓。口碑，给互联网增添了不少神话色彩，没有口碑的互联网产品不是好产品，而一旦拥有了口碑，就可以看到许多用户“滚滚而来”，这就是互联网独特的传奇色彩。

互联网的传播速度越来越快，远在大洋彼岸的信息已经可以很快地进入我们的视听范围，这就是互联网必须具备的特点。互联网浪潮里，每一个用户都是潜在的赢利点。当产品有了构思的时候，也许其他团队

的同类产品已经成型。由此可见，在互联网时代，快是必要条件。不仅仅是思路要先人一步，行动也要先人一步。互联网已经催生了不少优秀的作品，而他们在总结产品经验时无一例外地有“我们的产品是最早在……”之类的陈词。可见，互联网思维，唯快不破。

所以，想要成为下一个小米？得先懂互联网思维；想要做行业里的领军团队？也要懂互联网思维。而想要成功，在现今社会，依然需要倚赖互联网思维。事实告诉我们，在这个时代，不懂互联网思维是不行的！在这个时代，不用互联网思维也是不行的！移动互联网需要互联网思维，传统企业更需要互联网思维！

第2章　专注

可能有很多企业都认为自身已经足够专注，实际上，这看起来很简单的两个字已经成了很多企业前进的绊脚石。通过回答下面几个问题，企业基本就可以明白自己到底有没有做到专注两个字：

第一，除副业以外，你在主要产品的开发、生产上花费的时间超过整个企业事务的六成了吗？

第二，主要产品的开发和生产人员占到整个企业的多少呢？

第三，企业在一天中花在主要产品上的时间有多少呢？

其实，答案很简单，在竞争激烈的今天，如果企业不能在一个项目上获得较高的成绩，往往会同时投入到数个项目中，这种分散投入的方法在近几年尤为流行。在不少案例中，有人甚至用“企业最赚钱的项目肯定不是打出品牌的项目”这一说法来鼓励企业涉足多个市场。但是，用宗庆后的说法就是：我这辈子只能做好饮料，干别的不行，也没精力。

专注，是指一门心思集中在当前的产品上，如果说你的产品还没有像娃哈哈那样有知名度，就说明企业的重心并不在这个产品上。做不到专注，产品不成功是很自然的。但是也有人会问：我有一颗专注的心，

却找不到专注的方向，到底专注在哪个方向才是正确的？或者说，到底要专注在哪些点，关键在哪里？

专注并不是指对某一个点的关注，而是在一个产品的发展过程中任何一个环节，在产品设计初期或者是在宣传过程中，将所处的这个项目点挖掘透彻。你的产品有哪些优势？处于行业最高水平还是性价比最高？是有明显的地域特色还是在某个圈子里独树一帜？如果都不是，那么用一句很“潮”的话来说，你的产品有可替代性。只要有类似的产品出现，你的产品就没有任何竞争力可言。

或者说，你在产品宣传期，可以突出产品哪些吸引用户的地方？是和其他的产品一样按部就班，还是烧钱投入广告？就算按照广告学里所说的每个公司都需要一定比例的广告投入，也不代表烧钱就一定能烧出更多利润。也就是说，在任何一个点，必须足够专注，才能专业，每一个环节都必须有自己的特色，并且了解自己的用户需要什么，才能真正地发展产品。反之，如果一个产品不成熟，就不能建立适合企业的模式，后续的产品也无法取得更高的成绩，虽然也会存在例外，但原因依然离不开专注的企业形态。

所有成功的案例，无一例外都透露出专注的几个特征，而联系互联网的特质，就不难理解了。

2.1 标签思维

如果问一个人：苹果产品在你眼中代表什么？

答案很可能是：贵，但是好。

这就是苹果公司的成功，当用户想要一个好的电子产品的时候，苹果就是他的备选项。这就是苹果的标签，一个产品若没有标签，也就失去了竞争力。无论是占据了大部分用户的痛点，还是走小众路线。

那么，现在想一想，你的产品的标签是什么？如果一款产品没有标签，很不幸，这款产品离成功还很遥远。对于产品来说，有自己的品牌标识并不代表成功。我们看到，天猫商城上雨后春笋般的B店中出现大量不同的品牌但又类似的产品，而在“双十一”里，这些店铺可以分得部分流量，却无力成为销售神话的主角。

事实说明，如果你的产品在行业内不能算是标志性的代表，那么产品就不可能获得用户的关注。在这个时代，行业之多，已经让人没有足够的精力去给自己的产品创造多个标签了，但用户所要面临的产品如此之多，如果没有一个简单明晰的标签，就容易造成误导，这也同时说明我们在选择标签的时候出现了失误。我们所强调的专注，是要化繁为简，给自己更准确的定位，让自己专注于一个标签。一个没有标签的产品等同于没有定位，一个有多个标签的产品也等同于没有定位。

同时，所有的改进都要从标签开始。不管最终定位是什么，都要将标签思维坚持到底。如果QQ在最早的时期内没有坚持熟人社交，也许现在占领市场的就不是这只企鹅。这个简单的例子说明，不管我们的核心业务周围还有多少衍生产业，都必须保证最核心产品的标签是最为明显的。而对产品和产品线的调整，也需要从标签开始，专注于将标签内容打造得更为精细准确。

有不少企业的产业链之间的联系并不深刻，从而导致产品的特性无法优化。存在这个误区的原因是，现在很多产品寻求大而全，但是大而全的前提并不是综合能力，毕竟不是每个企业都是腾讯公司，即便是腾讯公司，也做不来阿里巴巴的电子商务。这说明不管企业的产品设定了多少个功能，有一点都很重要：所有业务的基础是标签功能。如果腾讯无法做好QQ这个产品，那么后续的产品就难以通过QQ获得高流量回报；而如果淘宝没有做好电子商务平台，显然，天猫也不会有如今的成就。

那么，是不是只要做好了核心标签的业务，其他的业务也就可以随之扩展呢？不是。所有的扩展业务都必须建立在原有的核心业务上，因为产品标签既定，接下来给用户的印象就是在标签业务上的优势，这不仅仅能帮助企业的标签业务获得肯定，而且能挖掘到更深的内容。相比其他的产品来说，竞争力也会更强。

很多企业在发展前期有不错的势头，但是后期还是无法取得一定地

位。究其原因，是停止在核心标签的挖掘上。在现在的商业环境下，产品复制成本相对较低。一旦产品有一定的知名度，那么短期内被复制的可能性就会很高，这时候需要的就是企业的坚持。坚持把标签的特质发挥到更大，让产品标签更为明显。没有一家企业敢宣称自己的产品绝对完美，这就说明每一个产品都有继续下去的可能性。而之所以很多互联网企业担心腾讯的复制，是因为它们都不是淘宝。即使腾讯开发出拍拍网，也依然无法替代淘宝。究其原因，淘宝从始至终将所有的重心都放在电子商务上，即使是IM产品，也围绕淘宝的电子商务展开。

但是毕竟不是所有企业都是淘宝，很少有人能在机会来临的时候把握住机会并且顺势而为。更难的是，在获得成绩以后还能坚持在原来的基础上更进一步优化自己的标签。更多的例子是标签被抢占，这也是因为很多产品在发展到后期逐渐偏离了自己的标签。

在企业中，还存在一个误区，那就是将标签和口碑两者的概念混淆。我们对外展示的往往是我们自己的标签，而用户对标签的理解和接受程度才是我们的口碑。我们需要认识到如何将标签与口碑实现重合，标签是我们要对外呈现的，这要求我们在产品初期就给自己确定的精确定位，在产品生产过程中不遗余力地围绕这个要点进行开发，而在产品的发展时期也围绕这个标签进行改进。

很难说企业一开始对产品的定位是否精准，但是有一点很重要，即不要轻易调整标签。标签是企业与用户共同认定的产品关键词，一旦影

响到用户，就不能轻易调整，因为一款定义不明的产品是很难被用户记住的。譬如移动互联网导购类产品口袋购物，在产品初期就被定义为：最智能的导购APP。为了彰显其智能化，在产品内进行数据分析并给用户推荐的形式很大程度上帮助用户认识了这款产品的定位，而其最后的标签就是智能。

浮躁的社会环境导致企业很容易迷失产品方向，特别是综合性较高或者较为灵活的产品。一旦产品的成绩差强人意，产品团队做出的选择往往是：增加内容或者改变方向。而专注的互联网告诉我们，一切没有坚持、容易动摇的团队的作品一定不会非常优秀。

专注对企业的要求就是把团队的能量发挥到最大，而专注的核心就是产品的标签。一款产品要做到难以复制，要求的不仅仅是一个好的开始，还有持续不断的优化。很多互联网企业对这一点深有感触，一旦产品在一段时间内没有出现新的变化，到了用户的疲劳期之后，产品的数据就开始明显下降。在快速发展的互联网时代，这些对于产品来说都是致命的。标签思维体现在各个方面，而更多的企业用实例证实了标签的重要性。

2.1.1　百度标签——搜索

说起百度，在十几亿人口中没有听说过这个搜索产品的着实不多。而单靠百度这个诗意的名字和“众里寻他千百度”的典故完全不足以帮助企业学到百度的一点皮毛。在互联网搜索界里绝对的大佬，百度所拥有的实力不必多说。可能很多人认为百度的成功有诸多原因，但是百度有一点从未改变，那就是搜索的初衷。

我们都知道，李彦宏1999年从硅谷回国，创办了百度，开始了搜索引擎的开发。对李彦宏来说，百度的标签和意义就在于搜索。

说起搜索，就要解读一下搜索。其本意是很好理解的，就是找到答案的过程。对于网络搜索来说，就是通过一个关键词获得相关数据的过程。而对于搜索的用户来说，没必要了解在一次搜索中调用了多少数据，他们更在意的是能否得到想要的答案。对于百度来说，最大的使命就是提供尽可能准确的答案给用户。

这看起来不算难，用户键入关键词，搜索引擎对庞大的数据库进行分析。爬虫只需要不断地搜集数据并进行数据分析就足以给用户提供更多的答案。这样的过程说起来不过三言两语，但是实际过程中需要解决的问题显然不是可以这样概括的。

首先要弄清楚用户需求。搜索的用户需要的是一个答案，而对于答案的要求，用户是模糊的，这也是他们进行搜索的原因。但是，搜索实际上是数据分析的过程，答案就是数据分析的结果，因此用户对数据分析的最终要求就是：精确、快。

在庞大的数据库中，找到匹配度高的答案不难，但是即便是匹配度高的数据，也有许多条。对于很多用户来说，在这么多数据中找到合适数据的难度依然很大，因此，用户需要的答案显然是越精确越好。譬如说，用户需要的是一个官方网站，那么这个网站就需要在用户最容易看到的地方；如果用户需要的是一段更为清楚的内容，那么就不需要很多杂乱的信息，以防给用户造成困扰。

用户除了关心能否在数据库中找到所需要的数据外，还有一点尤为重要，那就是搜索的速度要更快一些。这就是说，在诸多数据中找到用户所需要的答案的速度尽可能快，这不仅仅要求搜索所使用的服务器能承载这样的运行，还需要将数据库在可操作的范围内进行精简，而搜索的过程中还需要对相关数据进行处理。因为专注，所以百度更快。为了告诉用户百度的结果是足够多、足够快的，百度在很长一段时间内都在用户搜索后显示“搜索时长”和“搜索结果条数”。对用户来说，无法感觉到快0.1s到底快了多少，但是百度的数字不是随机的，它用时长中小数点后的那么多零证明了自己的快，又用条数中小数点前的那么多零证明了自己的搜索量。

随着搜索的发展，用户对搜索的要求也越来越高。百度一下后，不仅仅需要给出一个结果，而且要尽可能地读懂用户的搜索需求，即使用同一个搜索关键词，对于不同的用户来说，需要的答案可能也是不一样的。那么，怎么根据用户的习惯和搜索记录给出用户真正需要的答案呢？对于百度来说，这也是它一直在探索的事情。

而百度在搜索这条路上所做的探索远远不止这些，从开始的关键词搜索，到现在百度的十来个搜索产品，从垂直分类来说，百度将搜索这件事做了个透彻。从2000年到现在，十多年过去了，百度依然在搜索上孜孜不倦。从百度做关键词搜索开始，搜索就被百度打上了一个标记：百度一下，什么都有了。

在音乐数字化以后，互联网上的音乐资源开始源源不断地出现，用户显然很快地察觉到这与卡带之间完全不同的性质，重点是互联网上的音乐资源是免费的，在没有许多音乐客户端之前，下载音乐最大的资源就来自于百度。而百度也不负众望，将音乐资源收入囊中，通过断点连接下载，建立了一个搜索资源，而当用户下载的时候，能够从其他网站调用资源。用户能够一站下载，这在早期的MP3时代是赢取用户很好的发散点。

延续MP3的思维，在视频开始大规模出现的时候，百度视频也将搜索的精髓发扬到极致。视频搜索，不仅依靠关键词，而且需要对关键词做出分析，百度分析的内容则是用户对视频的需求点在何处。在用户使

用一个关键词的时候，关键词连带的其他含义可能也被搜索引擎做出解读，相关的视频也会出现在用户的搜索结果中。

不仅如此，百度还有几项让搜索更有价值的产品围绕搜索进行扩散。这其中包括对用户选择搜索结果影响极大的百度百科和百度贴吧。

首先看百度百科。百科的建立实际是对巨大的数据库进行整理。对于很多关键词，百度为了更直观地给用户答案，使用自家平台建立了百科。这就相当于一个网络知识库，能够帮助用户了解真实的词汇，而不至于被误导。在百度搜索的结果中，这一类答案总是很清晰地显示在前列。对于用户而言，需要的基础知识以及相关的词汇在百科中都有显示。在百科成熟后，百度将编辑权交给用户，UGC模式下集百家之所长，百科成为很多用户的结果选择。

其次是百度贴吧。百度贴吧并没有百度百科那样拥有很高的发言权，作为一个社交系产品，贴吧在整个百度中所担任的是增加黏度的作用。而在贴吧有一定的活跃度以后，用户逐渐发现贴吧其实也是一个可以获取答案的地方。这里和百度的另外一个问答区不同，这里大多数是“情感类”问题的解答区。用户在贴吧更多的是搜索情感的归属，不管是对某个明星还是某个产品有极大兴趣，贴吧都是不错的选择。

说到问答类产品，不得不说百度的知道问答。搜索的结果项中经常有知道问答这个选项，百度搜索认为不是所有的数据库都有答案，更多

时候是“高手在民间”，知道问答的设置也是为了更好地帮助用户找到答案。所以说，百度的真正专注点在于搜索，而搜索的真正专注点在于答案。但是并不是有了问答产品，百度就能顺利地获得市场地位，因为问答产品与社区类产品一样，只有在内容充实的情况下才能看到明显的效果。百度的重心在搜索，百科和知道问答等产品自然就成为了搜索结果之一。

除此之外，百度也没有放过任何一个可能成为搜索领域大流量入口的平台。比如说手机客户端，在安卓手机和苹果手机在国内发展迅猛之前，百度就迅速地整合出百度的数款产品，其中最重要的依然是百度搜索。这个“熊爪”的出现，让其他的移动互联网搜索产品一定程度上受到重创。曾经在手机搜索上颇有建树的几款产品也纷纷出现流量下跌的情况，这就是百度的标签，无论在哪里，只要有百度，就可以搜索，只要有搜索，就必须用百度。对百度来说，这种思维模式无疑成了其最大的财富。

可以看到，百度系列产品无一例外地都是为了搜索的结果更准确。对用户来说，这是一种态度，同样是一种实力。很明显，百度在传达自己的标签是搜索这件事上成功了，而多年来百度的相关产品也都是致力于更精确、更人性化的搜索。近年来，百度除了实现关键词搜索外，还在探索图片搜索。对百度来说，搜索无止境，只要是用户想要搜索的，都是百度需要去开发的。

在现今时代，一个企业鲜明的标签，是值得企业一直为之努力开发的产品核心。对企业来说，标签时代给企业带来的是更多的挑战和更苛刻的要求。如果不专注在一个点上，企业就会走向没落。用户认识企业，也与企业的标签相关，如果百度当初过度地关注贴吧，而忘了自己是从搜索开始的，那么今天我们就很难看到搜索领域里的“度娘”了。正如谷歌坚持搜索一样——搜索做不好，那么其他的都可以放下，这就是专注的意义。

一个专注的产品，不仅仅能很好地服务于用户，还将出现崭新的盈利模式。SEM（Search Engine Marketing，搜索引擎营销）不是一个陌生的词汇，百度竞价排名就是SEM的一种。正因为搜索能够给出答案，所以在百度专注于搜索，汇聚了大量的用户以后，我们可以看到百度竞价排名这个新的业务模式的出现。对关键词进行拍卖，直接对搜索结果进行指引，但是指引程度有限，就是这个新模式的最简单描述。

百度没有改变搜索结果，仅仅插入了几个与关键词相关的业务。这已经能够让百度在庞大的市场竞争中存活下来，解决了生计才能更好地解决搜索的问题。常常有人问，你的产品很好，但是如何变现呢？其实，良好的产品是可以实现产品内变现的，当产品的标签足够鲜明，并且能站在行业前端的时候，变现就不是问题了。

对于百度来说，搜索已经变成了自己的利器。可以用搜索维护用户，也可以让搜索回击传言等。百度的这一切都源于“搜索”二字，成为

搜索中的老大，这就是百度的财富，也是标签的隐形价值。如果企业对产品足够了解和重视，就将明白标签对于企业来说就是基础。

而同样做搜索的即刻搜索，成了搜索的反面教材。

顶着人民日报的头衔出生的即刻搜索，出生时间短，并且早夭，原因众说纷纭。但是从根本上来说，就是没有干好搜索这一件事。对于即刻搜索来说，含着金钥匙出生，不用担心收入问题，只需要从其他的搜索中抢到份额即可。即刻搜索有着可以专注于技术的机会，却因为松懈和没有核心的技术最后连少量的份额都没有抢到。

即刻搜索在最初的创立阶段，并没有注重技术，更多的是在部门之间协调，有人说即刻是一个良心企业，但是它却没有做搜索的基因。当所有人都不专注于产品本身，忽略了产品最核心的本质的时候，这个团队要成功，很难。

在推广期，即刻搜索给出的搜索结果依然不能让人满意，用户在百度营造的搜索结果下生活了数十年，即刻搜索给出的单调甚至不那么精准的搜索结果让用户只用一次就掉头走了。即刻有一个响亮的名字，意指搜索结果快，但事实是，只顾搜索结果精准的即刻，搜索结果的速度比起百度来说慢了许多。

一个产品的失败或者不够成功，无疑都是在标签上没有尽可能投入。只有专注于产品标签，才能在很大程度上保证我们是前进的。对于

企业来说，失去专注的精神，偏离了标签的轨道，结果就是成为下一个即刻搜索。在产品专注度不高之前，不要问“我为什么没有成功”。

2.1.2 腾讯标签——社交

国内的“三巨头”——百度、腾讯、阿里，各占互联网的一片天，而只有腾讯同时拥有QQ和微信。

在国内的社交领域里，除了腾讯以外，获得上亿用户对很多做社交的企业来说都是难以企及的。因为有腾讯在，拥有亿级产品变得不那么现实；也因为腾讯在，国内社交才拥有一个不倒的神话。

11位数的QQ账号，3亿多的微信用户，这个数字还在不断地刷新中。这就是腾讯的实力。在国内，问到即时通信产品，用户口中不会有MSN，只有QQ；问到手机上必备的几款APP，微信一定在其中，哪怕你不怎么登录，但是因为其他人都用，为了联系，自己也会下载注册。

很多人读不懂社交，认为社交是复杂的。而读懂社交的人，很容易就能发现社交的核心。所谓社交，有社会，有交际，联合起来，就是在社会中交际。社会，是虚拟社会，也是真实社会，我们在网络上，但是我们同样真实。而交际就很简单了，在一定的际遇作用下，认识，交流。说到底，社交就是与人打交道。这其中需要一个社会，也就是人聚集的地方，同时还需要交流，也就是说需要一个可以说话的工具。

综合上面的分析，我们需要的就是一个可以与人沟通和认识的平

台，并且在这里我们能借助某些工具来沟通，这就是社交的目的。社交的本质就是认识更多人，同时，还要更便捷地认识，更便捷地交流。而腾讯做的，就是专注于这一点，让用户认识到，没有比腾讯更懂社交的了。

既然是沟通，就需要人，且人越多越好。越多的人，代表越多的流量，以及不断增长的用户。与搜索衡量方式不同的是，一个社交产品聚集的人越多，它就越成功。所以，腾讯的产品必须为社交而生，在最早的一个版本里，腾讯的默认分组就有好友和陌生人，方便用户对陌生人发出邀请。并且，对一个产品来说，其社交性越强，产品用户之间的相互影响越强，所以用户基数的大小决定了社交产品的成功与否。

社交产品有足够多的人显然还不够，还需要人与人之间能认识，也就是说，人与人之间的认识成本小。这里的成本小不仅仅是指花钱少，还指所需要的动作少。对用户来说，认识一个人，加一个账号仅仅是一小会儿的事情。这样低廉的认识成本让用户习惯去认识一个朋友，而腾讯的几个产品都使认识成本着实低廉。

接下来是沟通问题，腾讯不断在整个社交产品中增加新的沟通方式，从最早的QQ在线即时聊天以及语音聊天，到后面增加的视频聊天，以及现有的群内视频共享。腾讯在社交工具的提供上不遗余力，只要是用户想要的聊天方式，它都能在最短的时间内做到。可以说，社交这个标签被腾讯体现得淋漓尽致。

当人与人认识以后，还需要维系这样陌生的好友状态。腾讯给出的解决方法就是小游戏，腾讯的产品都内置了各种小游戏，不论是在QQ上还是在微信上，腾讯的游戏精神一直维系着用户的PK兴趣。许多小游戏在腾讯的平台上很常见，说到底，设置这些游戏是为了增加用户彼此了解的兴趣。

最重要的一点是安全防护，由于是人与人之间的直接交流，因此难免会在社交平台上出现鱼目混珠的情况。在社交平台上，保护用户的财产和人身安全一样重要。在一定的时候，腾讯充当的角色不仅仅是一个社交平台，而且是用户的保护伞和申诉区。在腾讯的社交机制中，建立了“举报”政策，涉及用户安全时的安全提醒也是出于对用户财产安全的保护。

在腾讯的眼中，没有什么比安全社交更重要，一个社交平台所需要的几大要素在腾讯的模式下都实现了，而腾讯的几款社交软件，也正是国内社交的第一标签。如果不是专注于研究怎样才是更好的社交，也许，腾讯无论如何也做不出今天的QQ或者微信。

在腾讯旗下的社交产品中，许多产品都从QQ衍生而来。QQ讲究的是熟人社交，在QQ早期，都是由用户之间自发邀请推荐才能够申请到QQ账号。QQ用户在申请使用账号以后，一般会大量添加自己周围的亲朋好友作为自己QQ的第一批好友。这也正是QQ熟人社交的一种体现，正因为是熟人社交，所以QQ衍生出来的产品也都围绕着熟人社交大做

文章。

空间就是其中一种形式，2006年，博客大盛。很多邮箱产品纷纷开设了博客产品，其中的佼佼者是新浪博客。对腾讯来说，不需要博客产品，但是需要一个比博客更适合国内用户的产品。所以，最早的空间开设以后，首先满足用户的分享欲望，最初始的产品中只有简单的几个项目：相册、签名、日志，以及其他的附属功能。在当时，空间似乎就是博客的另一种表现形式。后来，腾讯对空间这款产品几次大改，使空间成为了一个独立的产品。

首先是心情板块的加入，这部分内容更像是短消息分享。显然，心情取得了异乎寻常的效果，对于不喜欢写长篇的用户来说，心情就是短小说。140字的设置使心情在布局上格外简洁，其目的是迎合熟人社交的QQ产品的用户心态。由于很多用户之间都是熟识的，所以分享的内容会引来很多关注，用户黏度也大有提高。

随后是小游戏的设置。到现在为止，在空间里引发高黏度狂潮的游戏——农场牧场，就是最好的例子。而在这两个游戏之前，QQ还尝试了许多应用类型的小游戏，甚至还有装饰用的花藤等。尽管现在的QQ空间经过几次大改已经不复从前的面貌，但是基本还是围绕在社交这个标签上继续做出改进。比如心情可以加照片发布，最关心的人的设置等。这些都是为了让产品在社交上拥有更高的黏度。

除了QQ空间，QQ在熟人社交上还推出了朋友网。朋友网是从校友网发展而来的，QQ用户多是受过教育的80后，这个人群的特征是，都拥有学生时代的美好回忆。当初，校友网的前景一片大好，QQ受此启发在QQ空间的基础上分化出朋友网，目的是把握学生用户，同时增加学生之间陌生人的交流和认识。对于朋友网来说，尽管流量和产品的实现都与QQ空间有所重叠，但是显然，这也是QQ为了社交标签而做出的应急反应。

“分享”这个动作从何时兴起已经无从考究，但是社交产品最大的魅力就是“交友”和“分享”，QQ是我所见过的产品中最乐于分享的，也是做分享做得最透彻的。不管是一句话的签名，还是一段话的心情，或者是一篇日志，都是基于社交所做的分享。对于QQ来说，让用户在社交平台上完成在线下因各种原因无法实现的交际就是最终目的。

而在社交标签下，微信则有另外一种态度。

微信的出现是由于腾讯抓住了社交机遇，或者说骨子里的社交细胞让腾讯没有错过这款产品。微信从0用户到3亿用户花了2年的时间，在业内，这就是一个奇迹。微信的迅猛发展并不仅仅是因为QQ，腾讯拥有众多业务，都有QQ作为最好的宣传平台，为什么其他所有的产品都比不上微信呢？

答案依然是社交标签，做好了标签相应的要求，一切都水到渠成。

在微信中，我们可以看到几个有趣的功能，首先是摇一摇。微信是一款与QQ性质完全不同的社交产品，其核心是陌生交友，围绕这个核心，微信开发了“摇一摇”。

摇一摇是一个看似很简单的产品，用户之间的认识成本也很低。对用户来说，仅仅通过一个动作就能够看到附近的陌生人实在是件有趣的事情。微信打破了以往QQ的概念，从不认识的人开始，有效地避开了同质化的问题，还开创了一个新的使用方式：QQ寻找用户需要账号和名字，微信只需要一个动作。这就是摇一摇的魅力，也是社交的魅力。

在QQ上，企业用户似乎不怎么受待见，而微信公众平台则完全不一样。尽管腾讯已经将微信公众账号埋藏到很深的二级页面，依然有人使用和关注微信公众账号。这就是陌生社交的魅力，我不认识你，但是也会因为你所展现出来的内容而关注你。这一点大概是腾讯自己也没有想到的，而公众账号变成维护用户的平台也是由微信开始，可以说微信的微创新有了许多其他产品没有做到的新意。

另外，朋友圈也是微信这款产品的特别之处。之所以说它特别，是因为它独有的私密社交性质，在QQ空间里，陌生人也可以看到你的QQ空间，但是在朋友圈中，非好友不能浏览到对方的任何只字片语。这种私密的模式也让不少用户觉得隐私性极强。对于已经熟悉了QQ的用户来说，这实在是福音。微信掌握了用户在陌生社交上所有的期望，并专注于这一点，在后期的版本中收起了公众账号，将社交性质放大，才获

得一片赞誉。

在腾讯的产品系中，社交领域产品的投入都不小。对于很多企业来说，自己的产品完善以后，往往就不愿意继续，而是坐吃山空，立地吃陷。如果不专注于产品的核心价值，并将之发扬光大，产品要想做大很难。不管腾讯一系列的改进中有多少成功的部分，单是这种在社交上的大手笔就不是一般企业所能企及的。

其实，腾讯也曾经试图依靠QQ发展其他的平台，比如电商。拍拍网是腾讯寄予厚望的平台，但是没有电商的基础，而是依靠社交，本身就不是电子商务，充其量是导购类型。也就是说，做社交的腾讯在电子商务上无论有多大的投入，都不如在社交上专注。正如做手机的企业突然做搜索一样，难成大器，这并不是因为企业资历不够，而是有标签的血脉里，难流出其他的血型。

腾讯在拍拍上没有能获得与阿里巴巴一样的地位，总的来说是没有核心竞争力，仅仅是跟风阿里巴巴，但是骨子里还是社交标签。事实证明，电子商务并没有那么容易复制。阿里巴巴的电子商务标签，也没有那么容易颠覆。

2.1.3　阿里巴巴标签——电子商务

腾讯复制不来的电子商务，是阿里巴巴的最大标签。如果说用户需要购物，阿里系的产品就是最好的选择。早期的阿里巴巴是做批量销售的，淘宝建立的物流在很大程度上帮助线下的一些中小卖家解决了货源问题。2007年，淘宝进入腾飞时期，C2C模式让不少小卖家赚得人生第一桶金，也培养出不少优质商人。

随后的天猫是顺应时事，是在京东等品牌电商上线后的另一种尝试。阿里巴巴一直致力于做交易平台，并没有像京东等平台自己销售货物，而是以平台和几百万卖家的综合实力做电商。我们都知道，平台就是做服务，而服务的宗旨是共赢。卖家有收入，买家能够买到心仪的产品，平台则能获取流量和话语权。

说到阿里巴巴，这个最早的平台，应该是专门为生产厂家打造的批发平台，其核心是B2B，也就是由厂家对卖家的服务。用业内的话来说，就是：以商养商，帮助商人赚钱。所谓赚钱，就是货物不亏本地卖出。那么，怎样才能真的帮助商人赚钱？其实际是促进买卖。

很多人认为阿里巴巴一直在学习国外的模式，例如亚马逊的电子商务，还有早期的易趣。但是阿里巴巴与国外的电子商务模式有一点完全不同，那就是欧美的B2B多以为大企业省钱、省时间为服务导向，而阿

里巴巴则以中小企业为服务对象。给中小企业更多的平台和机会，是阿里巴巴一开始给自己定的方向。

阿里巴巴的标签也是在这段时间内形成的，从最开始，阿里巴巴就表示要做全中国、全世界最好的电子商务网站，这就帮助阿里巴巴一直围绕自己的标签进行开发，并且整合一切资源，只为了实现“最好的电子商务”这个关键词。阿里巴巴围绕这个标签所做的事情很多，首先是打造出适合国内生产厂家的优秀平台。

用户对这个平台的要求是，使用简单，购买和销售简单，有合理的谈判平台，同时还要有公正的保障制度。这些对阿里巴巴来说，都不太容易。欧美的模式虽好，但是做得过于高端，对于很多中小企业卖家来说，并不合适。而阿里巴巴开始的选择就是中小企业，并且是为了帮助中小企业做大做强，那么首要条件就是为这些企业打造合适的平台。

其次是扶持，对于很多中小企业来说，使用互联网进行买卖的第一步很难跨出。幸好，阿里巴巴成长的几年正是民营经济快速发展的几年，阿里巴巴把握住这样的机会所构建的平台让很多中小企业迅速入驻，这些中小企业成了阿里巴巴B2B业务发展的基石。阿里巴巴的批发平台在后期C2C模式中也顺道扶持了中小卖家。货源是淘宝卖家最大的忧心点，而阿里巴巴B2B平台就是最好的解决办法。

阿里巴巴的B2B模式之所以成功，还有一点就是因为阿里巴巴的创

新模式。阿里巴巴所创的B2B商业模式带来了丰厚的收益，在现存的一些同样服务于中小卖家的平台商中位居第一。这是因为阿里巴巴摆脱了向买家收费的传统形式，全球首创向卖家收取会员费。要收取会员费，就要求阿里巴巴平台有足够的吸引力并且在市场上占有很高的地位，超越其他的平台，并且让用户认识到这个平台所具有的能力。所以阿里巴巴非常注重服务，服务型公司与互联网公司两个性质相互重合。其独特的商业模式帮助许多中小型企业找到了走出困境的途径，也帮助中小企业迅速打开了另一片市场。

延续了在B2B平台上的成功案例，阿里巴巴在2003年开始摸索C2C平台，也就是现在的淘宝。当时，淘宝刚刚进入C2C领域，易趣（eBay）是当之无愧的老大。为了保住地位，淘宝网刚刚起步就面临着eBay的“绞杀”。当时，eBay采取的行动是强势入驻易趣，但是收购了国内最大的C2C平台后的易趣并没有能迅速找到适合中国用户的体验。C2C模式中最重要的一环就是相对弱势的群体顾客，而易趣显然没有能迎合这部分用户，其一系列的操作失误，如用户名不支持中文、长时间无法接入教育网等，让用户从易趣的平台迅速跳转到淘宝的平台，淘宝更符合中国国情的免费政策造就了淘宝神话。

抢占中国市场的雄心遭到了全面的打击，易趣失去中国市场的速度非常快，到现在，易趣更是连拍拍网都不及了。而淘宝之所以能成为后起之秀，还有很大一部分原因是迎合了中国用户的口味，同时给卖家和

买家之间更为公平的处理方式。淘宝C店的成功，是同时能服务好卖家和买家的淘宝所做出的努力。

在买家方面，淘宝更多的是给买家提供了足够的参考性数据和简单易行的操作。不管是店铺等级、产品说明还是退换货制度，都能帮助买家很好地通过这些数据进行分析与参考。后期为了让买家更好地购物，还打造出一淘网，从比价的角度帮助用户选择更便宜的产品。而服务于买家的支付流程和支付方式也很成熟，多种付款方式帮助淘宝顺利坐上电商的头把交椅，支付宝的担保交易模式，则彻底打消了中国用户对在线购物的怀疑和不信任。

只有足够数量的买家，才能让淘宝上的卖家更加轻松。有趣的是，很多早期在易趣上的用户认为易趣竭力阻止卖家与买家私下沟通、私下交易，以确保交易佣金不会流失，而淘宝则鼓励卖家和买家之间的讨价还价，让淘宝彻底集贸市场化，让整个“淘宝”的过程很有趣，不收取佣金，才能放开束缚地吸引用户。

而在卖家方面，淘宝则采用了在B2B模式中的方式，卖家交少量的服务费用与保证金，就可以顺利零投入开店，早期的淘宝卖家能坚持下来的都在淘宝网上获得了第一桶金。对于淘宝卖家来说，之所以选择这个平台，正是因为巨大的流量，买家的汇聚地就是卖家的掘金地，这么多年，在淘宝这个平台上从事售卖的商家不计其数。

同样是从易趣网争夺卖家资源，淘宝选择的方式也很彻底。对于卖家来说，只需要在淘宝网上开分店，互联网的介质虚拟化使得他们在淘宝上的活动与在易趣上类似，不会造成任何影响，何乐而不为呢？相反，易趣被收购后与易趣全球平台对接，以及全球账户系统的统一，引起几乎所有易趣卖家的不满，更不用说它能够像淘宝那样针对本土市场开发独有功能了。

对于买家，淘宝给出许多指引，开辟了诸多栏目，比如聚划算、天天特价等，这都是为了帮助买家更好地选择商品。淘宝将电子商务的标签化解到每一个活动中，促进买卖就是电子商务的基础，而怎样才能顺利地获得用户的信任与流量就是淘宝的任务。对淘宝来说，烧钱不重要，重要的是流量。这就是淘宝的大手笔，不管在淘宝的什么活动中，这一点都是显而易见的。

所以，淘宝用户往往都是最早的用户一传十、十传百壮大起来的，其他的企业想要兼顾电子商务的时候，淘宝用最专注的心态面对电子商务，其后的成绩自然不言而喻。但是，这并不是淘宝的终极目的地，因为淘宝上集市的状态，导致有大量的假货和其他类型产品充斥，淘宝的集市因为太乱而流失用户的时候，马云开始琢磨更好的解决办法。

那就是天猫，天猫采用B2C模式，确保了产品的质量和来源，同时，天猫对假货的监管更加严格，对企业资质也有考察。这一次，阿里巴巴的服务对象是企业，和最早的B2B一样，天猫也已经摸索出一套全

新的模式。

依然是对企业收费，这一次的费用远比之前的高，并且还需要商家对产品负责，天猫对售假的卖家有一种“杀无赦”的态度。正是天猫的这个理念，让用户对天猫的产品更为放心。如果说淘宝的核心是低价，那么天猫的核心就是正品。对于用户来说，各取所需。

由于从淘宝这个大流量入口进入，同时也在淘宝的搜索结果中，这让很多天猫的产品都有不错的用户体验。对于天猫的商家来说，天猫的优势在于能够肯定自己的地位和产品质量；而对于买家来说，天猫独有的政策，譬如说产品说明，甚至UI设计，还有特有的会员制度，都让他们对天猫的信任度大增。“双十一”的成功更是营销业的神话，没有之一。

不管是淘宝还是天猫，阿里巴巴都促进了许多品牌的成长，比如淘品牌，还有许多不知名的中小企业品牌也在淘宝上得到了很大的支持，对于阿里巴巴来说，优秀的电商导购平台的责任也越来越大。

阿里巴巴的成功是因为长期坚持电子商务标签，以此为核心创造出与众不同的模式，以及与其他产品不相同的运营方式。这种创新的方式是现有的成熟大企业不用的，这是因为很多企业拘泥于自己曾经的模式，而新的企业没有旧的套路，成功的几率反而会大很多。

其实，电子商务是制度和模式的挑战，是否有一种更能被卖家和买

家同时接受的制度对于平台来说是很重要的，而另一方面，模式是否适合本土的用户，也具有极大的挑战。电子商务最重要的依然是流量，只有巨大的流量才能促进更多的销量；另外一个要求则是维护好买卖关系，不仅要有活动的刺激，还需要更好的用户体验，让整个购买流程更加顺畅，在这一点上，阿里巴巴一直在做出改进。

在阿里巴巴上市后，马云说过这样的一段话：“第一，成为中国客户最满意的公司，我们从流程到战略制定都围绕客户第一的原则，为此，我们今年把九大价值观的第九条‘尊重与服务’改为‘客户第一’，提升为第一条价值，并定义为‘客户永远是对的’。第二，员工是第二位的，我们要做中国最佳雇主公司。第三，股东第三，从明天1月1日开始，无论是财务、法律或是其他，公司将严格按美国上市公司的标准去做，阿里巴巴要做对投资者最透明的公司。”这是阿里巴巴对所有卖家和买家的承诺。阿里巴巴在上市后，全球都能够购买中国生产的产品，打通区域化，国内的电子商务和国外的电子商务相互融合的模式也将出现。

标签对于一个企业来说格外重要，而如果贴上了不适合自己的标签，可能会遭遇滑铁卢，比如阿里系产品旺信、阿里云OS。

早期，阿里巴巴想借助网购的力量，通过旺信加入即时通信产品的“战局”。但是旺信不是阿里旺旺，阿里旺旺的核心是买卖双方更好地交流，而旺信的主要出发点却偏离了电子商务，导致其成了一个可有可

无的产品，因为淘宝本身的客户端已经兼具了这样的功能。

同样，阿里云OS也是阿里巴巴在电子商务外的另一个尝试。显然，不管是阿里云OS，还是百度云OS，都不太适合这个项目。对于智能系统，做电子商务的阿里巴巴并没有足够的投入和专注。因此，不管投入有多大，这一类产品注定无法取得米柚（MIUI）一样的成绩，一切都源于专注的心态。

2.2　简约思维

很多人都在强调简约，很多产品也更加趋近于简约。扁平化产品的出现就是最好的例子，当初在微软推出Windows 8的时候，就因为扁平化过于简约而让很多用户无法接受，而IOS 7在改版后的扁平化设计宣告了比简约更简约的风格的到来。

简约不是最近才兴起的一种新鲜事物，早在谷歌和百度的产品设计里，就透出这种极简思维的魅力。乍一看到谷歌和百度的页面的时候，简单的几个字和一个LOGO，外加一个搜索框，这个页面简单到很多人都觉得它不应该是一个搜索网站。可这个简单页面确实是全球最大的搜索引擎，其设计也感染了其他的搜索产品，很多搜索产品都是寥寥数字和一个LOGO加一个搜索框的搭配。而正是这样的设计，让用户直接看到了搜索框，从而清晰地了解了产品的本质。同类的设计中，还有扎克伯格用“极简主义”做出的Facebook，一个拥有5亿用户的社交网站。Twitter告诉我们，一个功能简单的网站照样可以走红，并赢得上亿的用户。极简主义不仅仅是设计，还有很强的引导性，让用户迅速认识到产品的本质，获得最直观的印象。

不仅仅是风靡全球的网站页面那样简单，还有很多单一的产品搭配极度简单的页面。比如说“别致”这款导购类产品，简单的单一页面和每天十款产品，整个移动产品加起来不过数十个页面。尽管在中国用户很

注重页面效果，功能不可少，但页面美化也很重要，页面应该不失美丽，而美丽又应该让位于功能，也就是说，在保证让用户最便捷地找到所需服务的情况下美化页面。这就是简约的真实含义：不复杂，一目了然。只有达到这样的审美效果，用户才会认可，同时认为整体是浑然天成的。

功能决定页面设计，谷歌和百度的页面之所以那么简单，是由网站的功能决定的。搜索引擎最主要的作用就是让用户最快地找到自己所需要的结果。试想一下，如果谷歌的页面设计得过于复杂，那么，其他的栏目和功能必然会吸引用户的注意力，这就会给用户造成困扰，用户需要花更多的力气来理解产品的本质和内涵。

现在，很多产品设计者都把用户体验挂在嘴边上，而正如乔布斯所言，产品设计不仅仅是外观的设计，更重要的是功能的设计，所以，苹果吸引用户的不仅仅是好看的LOGO，还有在系统中每个功能的设置，否则，iOS 7的用户为什么没有减少反而增加了呢？这就是简约的内涵，外表往往不及内在重要。一个产品要想拥有简约的内涵，就必须让用户能够迅速地找到自己所需要的功能，并且让用户能适应这样的设置。在此基础上提高美观度的产品，才是更能够让用户接受的产品。

尽管大家都在强调简约之美，但是很少有人能了解简约的产品需要把握哪几个方向，在我看来，真正简约的产品首先需要遵循的原则是：少即是多。

2.2.1 少即是多

很多产品为了迎合不同的用户会设计出很多繁复的功能来吸引用户点击，而用户使用时则需要花费很大的精力来了解产品，最终忽略了产品的实质。画蛇添足由来已久，很多产品在某些用户黏度上的坚持，就是出于维护产品的美观。

我曾经看到有一款产品，后台数据显示其中一个功能用户几乎不用，而为了迎合互联网产品的审美观，这款产品将鸡肋保存到腐烂的程度，导致用户的操作受这个功能所影响。不得已，产品经理只好破坏掉原来的产品架构，狠心剔除许多不需要的功能，简化后的产品反而受到用户的称赞。

在现在的产品观念里，其实很多产品不需要太花哨的功能，但是有不少产品为了提高用户黏度而刻意增加用户使用负担。其实，所谓少即是多，就是指单一功能能够在同类中做到更好的原则。对用户来说，太多的重点代表没有重点，反而会让核心功能不突出。学会做减法，对产品来说更为重要。

那么，到底要减去什么？

首先，要抛弃的是与主要业务无关的东西。很多产品在最开始的时

候构思了一个很有针对性的痛点，然后在产品设计中开始不停地增加功能，认为这些功能能够帮助用户了解产品，获得更好的体验。所以一直继续，认为用户需要一个完美的产品。而实际上，用户需要的只是最早的那个解决痛点的产品，开发者到最后显然忘了这一点，或者说要砍掉自己一手搭建的产品体系确实比较难。

我们往往想要一款完美的产品，大家都想尽快得到，也想得到更多。但是事实说明，多并不是产品成功的标准。我们很容易迷失在这样一个负面的环境中，如果一个产品让人感觉还可以加入新功能，那么这个产品最终会充满了失败的色彩。但实际上，当我们把注意力集中在如何增加产品功能这样一些表面现象的时候，我们就失去了对终极目标的思考。对产品的开发者来说，产品开发的本身不是为了快速地开发出功能十全十美的产品，而是要开发出一个让所有用户都愿意使用并能感觉到快乐的产品。

尽管追求简洁和清爽是目前国内互联网行业对产品设计的一种共同追求，但简约没有那么容易实现。有一个很简单的例子，就是我们对“个性化”的追求，它其实解决的是“看上去很美”的诉求，譬如换肤，换主题，换装扮，产品逻辑和操作方法并无变化。但是对用户来说，这个功能如何变得简单，也是很重要的，很多用户在需要个性化的同时，对产品依然有简约的要求。这类个性化的直接要求就是，每一套个性化都要有一套自己的风格和体系，无疑，这对产品来说，又是更高的要

求。

其次要抛弃在这一个版本中不需要的东西。不仅仅在产品设计初期，在产品设计中也常常会看到这样的问题，即新版本增加了什么功能。而实际上，用户使用这个功能的频率并不高，产品本身也不太需要这样的功能。如果仅仅是为了美化，对用户来说问题并不大，但是如果是产品本身的功能，只要发现用户激活率不高，就可以不考虑该功能了，大刀阔斧地砍掉不需要的功能其实并不是很困难。

互联网是从门户时代开始的，互联网产品追求的往往是大而全，即一个网站或者一个客户端满足用户的所有需求，但是门户网站发展到现在，已经越来越追求简单的界面和能够被用户一眼看到的内容，对于门户网站来说，这本来就是一个新的标准，需要从以前的叠加信息发展到后来的减少信息，门户之路在2013年的大改版中可见一斑。

在移动互联网里，小小的屏幕给很多产品不小的冲击。在移动互联网发展初期，很多产品的设计思想就是如何打造一个功能很全的产品。但是由于屏幕太小，不得不舍弃很多，也因为用户无法忍受无止境的次级页面，所以一切变得简单了。开发者必须把那些花哨的修饰和多余的内容去掉，优先保证对业务和客户体验影响最大的功能的呈现。简单的界面要求将交互性降到最低，优先考虑功能，专注于期望结果的基本需求。也就是说，移动互联网的出现，让做产品的人开始思索怎样在整个产业中做减法。

每轮产品更新，都会解决掉一些矛盾，再回头看以前的版本，就会觉得从前的体验实在不怎么样，看上去也不怎么漂亮。这就是产品在更新过程中的减法。那么，什么样的产品需要做减法？一是用户第一眼需要了解的部分被放在太深的地方，导致用户必须寻找本该很容易看到的东西。二是操作太复杂，导致用户必须花很多时间才能完成一个本应相当简单的任务。

不仅如此，在上一个版本中没有的功能，如果在这一个版本中打算加入，也必须考虑是否有加入的必要。用户喜欢新鲜的功能，前提是该功能围绕产品标签而开发，同时还能满足用户对功能的要求——简约。

早期互联网的信息量与来源不多，人们对这个新兴的世界存在着信息饥渴，所以即使信息过多，用户也能吸收。现在的互联网在形式上与早期有很大的不同，大部分的信息来源于人与人交互的结果，并且冗余信息过多，导致各类信息真正爆炸起来。在这种情况下，人们对信息的要求也不断提高，他们开始选择更有价值的内容，这种选择的过程也由于信息的爆发让人疲劳，导致用户对信息的挑选更苛刻。

另外，产品的部分功能是否能帮助产品提高核心竞争力是这个产品做加法还是做减法的核心考虑要素。产品的核心是始终不能放弃的。一个产品必须要做到完全围绕其标签来做出改变，如果仅仅是为了让用户觉得更好玩，则可以放弃改变。

很多人不明白这样的要求精确到用户体验上，应该是怎样的要求。其实，简单地说就是在交互使用上，用户能够不受干扰地独立完成整个人机交互的过程。因此，产品需要在页面表现上提供较统一的使用标准，在视觉设计上也不光考虑用户的口味，而是有选择地提供合适的设计。用户对产品的要求就是，如果只做一些不太花费精力的事情，也能获得满满的乐趣就好了。做减法是一种理念。减法的结果应该是核心目标得以实现和扩展，而其他的部分则变得无足轻重。某一特定的入口，链接、模块的处理可能是无关大局的，但是如果一款产品没有大局，也没有特色的话，这个减法就是错误的，应该重新找寻产品中真正的鸡肋。

剔除所有不那么需要的部分以后，产品的操作是否足够简洁？在业内一直有一个标杆，那就是Instagram——一款最初运行在iOS平台上的移动应用，后被Facebook收购，凭借几个人的力量就将这个产品做到了上亿用户。它拥有精美的页面，风格化的设计，还有简单的功能。

仔细观察可以看到，这款产品只有5个主页面，其中常用的有3个单页面：一个浏览信息流，一个拍照并上传，一个查看新消息。学习成本近乎为零，用户上手很快，整个产品只需要用户做是与否的选择。“简单”带来的是极其“流畅”的使用体验，恰好与其“轻盈”的产品气质丝丝入扣。这样做的好处是能够顺利引导用户将注意力高度集中于产品的核心价值上，让用户顺利地了解与适应产品。由于产品本身的特质，还能

减少发表与互动的心理负担，提高应用的使用频度，加快使用习惯的形成。现在的移动应用应该简单直接，专注于解决用户的一个问题。一个大而全的应用反而会让用户感到迷惑，不知道用来做什么好。而看看现在几款在国内比较风靡的产品，大多数由于用户黏度的需求，减到最后也只能说在同类产品中达到了顶尖的水平，但要说有多简约，还不能成为像Instagram这样的案例作品。

在工业设计上，同样也有一个少即是多的例子，那就是苹果。手机如果不适合手掌的大小，就让它停留在固定的尺寸上，如果电脑不够轻，就减掉一些东西，所有的改变都只有一个目的，就是让苹果的产品看起来更简单一点。长方形的产品能够获得用户的认同绝不仅仅因为它的形状，苹果对用户和产品交互界面的执著是毋庸置疑的，这一点从其对包装的苛求上可见一斑。但是这并不意味着苹果的产品仅仅是看起来很好看，它对人机界面的追求，影响对功能的取舍和硬件的设计，这需要花很大的工夫。比如说，要把Air做到最薄，苹果的工程师不得不想尽办法把必要的东西放进去，同时不得不放弃某些功能；为了让iPhone成为一件只有一个按键的工艺品，也必须放弃很多必要的功能，譬如多进程，所以我们看到的iPhone就只有一个整体界面，而没有桌面和底层，这就是iOS很多时候能让用户舍弃复杂的Android的原因。很多对原生进行更改的ROM显然也因为注意到了这一点而学习了苹果的处理方式，比如很出名的MIUI。

尽管我们一直在强调“要简洁”“要做减法”，但是这些不是用来砍功能、砍特性的刀剑。解决用户矛盾需要更加智慧的做法，完全砍掉会造成不协调的感觉的时候，就应该立马打住。当用户有明确而单一的目的时，我们设计的产品流程也应该尽量明确流畅。当用户的目的性不那么强的时候，我们也许可以适当改变一些流程外的东西，但必须做到如果用户想回归流程就能立马回归流程。

小而美，少即是多。互联网产品通常不追求大而全，而是抓住用户的某个痛点或价值点，针对性地做出定位明确的产品。在功能上尽量简单明确，即便要做大做复杂，也是慢慢地加上去。在体验上，尽量做到简单易上手，甚至在用户完全看不到页面的时候也能有一个本能的处理方式，这才是减法的精髓。而减法的最后，依然是以少胜多的结果。专注于最精细化的部分，才能做好产品。

2.2.2　简约即是美

明白了简约的重要性后，我们常常能看到产品经理拿着手上的几款APP翻来覆去地看，然后找到美工设计，要求做一个类似的产品。我们知道美工的任务就是让产品更好看，但是一个只看表面设计的产品经理，做出来的产品绝对不会符合大众审美。因为当功能出现堆砌时，产品的失败是显然的，即使优秀的美工也不能将功能隐藏起来，而极端的美工甚至会把产品的特性分散掉。

因此，简约并不代表仅仅是产品的表面看上去内容很少，而是在这很少内容的背后，还有很多的内容。那么，还是回到谷歌搜索页面，它是否足够简约？是的。那么，它美吗？美。不会有人否认这个页面清晰明了，有一种大气自然的美。再看看谷歌浏览器，这个产品美吗？相信也不会有人否认它的美，同时，它还很简约。看起来，这个产品与国内的许多浏览器有很大的不同，因为许多浏览器还要设置“显示主页”才会有这个入口。这就是谷歌的思路，单一的颜色和清晰明了的内容，让人一眼能够看到重点，谁又会认为这样的产品难看呢？

在互联网的发展过程中，有过堆砌的时间段。当时的用户需要信息，所以堆砌信息就是最好的办法，一个网页中有数不清的链接，这导致在网站的流量提升后，这些链接都变成了广告、关键词，对整个网页

来说，是一种伤害。

在网络时代，互联网产品设计总是针对不同的用户，这些产品的重点是要迎合不同用户的习惯，而产品又是为人服务的，所以，它应该具备一定的使用功能，应该让用户用得舒适，要考虑不同民族、文化的人对产品的特殊要求及喜恶，应该使产品具有欣赏价值，而不是冰冷毫无感情的机器，还应该使产品为消费者所接受等。

也有人会认为，只是把重点突出，其他的东西要么砍掉，要么隐藏，要么换到用户自主选择，看起来很简单。但是，我们往往忽略了越简单，对产品的要求就越高。因为这其中要求产品在有限的表现范围里充满表现力地展现产品核心，这可谓是“说起来简单，做起来难”。

在简约这件事上，做得最好的依然是苹果。苹果产品的外观设计，完美体现了简洁二字。苹果的设计理念是“平和简约，至臻至善”，iPhone采用一键式设计，黑白两色，其外观受到追捧，成为全球最热门的手机。

在剔除了一切可以剔除的部分后，产品的顺序就是展示产品的重点。很多产品好不容易分辨出哪些功能是自己一定需要的，却在后期的产品展示上出现问题，很多简约的产品会跳出原有的圈子，创建一套自己的模式。如果可以维护原有的秩序，并想要借此维护用户的黏度，往往会获得适得其反的作用。比如，本来简单的事情，为了简约而重新建

立一个路径，那显然达不到简约的要求。在这一点上，iOS和安卓的产品对比很鲜明。在安卓系统中卸载程序，需要打开“设置”，然后选择“应用程序”选项，找到要卸载的程序，才能开始卸载，而在iOS中，只需要长按应用程序的图标，就可以卸载程序了。

致力于打造苹果精神的乔布斯对苹果产品的要求就是简化，他要求工程师的设计中，使用某项功能的按键次数不能超过3次。如此严格的简化设计要求让苹果凭借iPhone打败了市面上的诸多产品，而在安卓的ROM中，魅族的Flyme和小米的MIUI都遵循了这一原则。对于很多人来说，喜欢苹果不仅仅因为其好看，还因为更加便捷的操作。

简约是对产品特征的高级要求。简约的要求不单单是用户对产品提出了更少内容，而是更突出标签的要求。一款产品如果能做到重心突出，同时还能有良好的使用逻辑和体验，就说明这款产品在工业设计上足够美。这里的美，不仅仅是指外形好看，重点是整个产品不管从哪个角度看都是富有引申和逻辑性的。

简约的思路对细致之处的要求更高，所有的呈现都必须美化。单从用户的角度来说，即使是一个按钮，在简约的界面上看起来都是很明显的，一张纸上如果有大小两个墨点，那么这张纸上白色的部分就不会被用户所注意，所以在产品的设计里，如果做得足够简单，就要保证每一个部分都是美化过的，相反，如果产品内有很多功能，那么整体效果更为重要，而其中某一个地方的设计就显得没那么重要了。

要么土，要么美。对于产品经理来说，这是很残酷的事实。很多产品不如谷歌类产品能够顺利把握简约之美，一旦追求简约风格，就容易陷入早期互联网产品的简单但难看的问题中。因此，简约之美也没有那么容易把握，也有很多产品经理难以分辨到底怎样的产品才是真的具有简约之美。

怎样的产品才能算是简约美的？

第一，整体和谐，无突兀感。对于产品来说，整体风格简约，就已经成功了一大半。而如果在细节处还能够获得用户好评，那么这就是一款风格招人喜欢的产品。不仅如此，在整个产品的要求中，不管是在用户操作上还是在页面设计上都能做到简约实在不是一件容易的事情。

第二，特征和风格是明显的。在产品的简约要求中，标签思维依然不能有所忽视。对于很多产品来说，标签很丰富，产品也变得很丰富，这显然不是产品需要呈现的。而特征和风格不仅体现在产品的表象上，还包括内在，也就是用户使用产品时的用户体验。操作的简化设计能帮助用户更加有效地使用产品，提高用户体验，这是产品价值的体现。用简化的方式解决复杂得难以置信的问题，让人意识不到解决方案的存在，感觉不到最终被解决的问题的困难性，这才是好的产品应该做到的，当然，做到这一点不容易。

第三，功能简练，但是互相之间的联系紧密，围绕一个核心将更多

的东西引申出来。现在互联网已经发展成熟，移动互联网正在崛起。移动互联网的初期必定是简单的互联网移动化；然后，具有移动互联网特质的独特应用开始优化互联网传统应用，改良并发展传统互联网应用；最后是移动互联网的独特创新，在这个过程中，我们将能够看到更多简约产品的出现。

2.2.3　简约而不简单

简约和简单是两个概念，简单是指过度单纯的产品设计，而简约则是无法替代的，也是无法模仿和照搬照抄的。现在移动互联网要求的正是简约而不简单。

很简单的东西，只要能够迅速抓住用户的痛点，就是简约的。而简单的产品是极其容易被替代的，因为操作和制作的简单，被其他产品替代是短时间内的事情。但是，真正简约的产品，是不容易被其他的产品所替代的，即使换个风格也无法被超越。简单的设计与简单的展现是两个标准，对很多移动互联网的设计来说，想要做的功能越来越多，需要摆在屏幕上的东西也是水涨船高。其实，还可以考虑利用现有的元素去承载新的功能。重新审视现有的元素，拆分成零件，这样才能像苹果一样，把问题拆分后重新定义。

要注意的是，即使是简单的功能，也不能一股脑儿堆出来，再好的排版也理不清楚。所以在做信息加工，拆分信息元素的时候，应该以用户目标为拆分依据。工具型的APP，要把任务拆分成工作流。每一个步骤的展示，是为了帮用户达成相应目标。而信息型的APP，要为特定的需求设计信息展示的范围和版式。一切以用户需要的信息为核心，展开功能。

在互联网上，最具有简约而不简单精神的是140字。每条微博信息不超过140字，相对传统博客而言相当简约。不过，这种简约的模式却有不简单的影响力或者价值，比起博客的长篇大论来说，140字就是难得的精髓。因为微博可以用短信来发，所以它的及时性可以和短信媲美。同时，微博在推广期间，为了让用户更好地加入到其中，开放了应用端口并且增加了各种发布方式，手机短信、彩信、IM、Email、Web、WAP等都可以，这是以前的任何传播形式都不可比拟的。

把简单的发布工作做到简单化，但是又充满了细致的美感，对于产品来说就是简约。简约的标准就是更换任何一个小部件，都不如现在的产品。譬如，微博里的转发和评论功能，无法被其他的选项所代替。

而在这些简约的产品背后，核心是技术或者模式。譬如，在微博里，核心是模式，从一开始的用户积累到后面的会员模式，微博开辟的新模式连社交巨头腾讯也没有顺利超越。而对于苹果来说，技术就是核心，这让人不免联想到苹果与三星诸多的专利之战。苹果保护自己的专利，因为这就是它的核心竞争力。

很多产品由于过于简单，束缚了自身的发展，每次的更改都会让用户不习惯。而在简约的产品中实际上是可以出现更新，可以延展的。比如早期的QQ，仅仅只有单调的选项，而在后面的不断成长中，QQ没有变得复杂，而是变得更好。可见，一款简约的产品是具有生命力的，远非简单可以比拟。

2.2.4　案例：hao123网站为何能年收入20亿？

一个导航类网站，20亿的年收入，对于很多同类产品来说，这都是一个可望而不可即的神话，这个神话就是hao123——一个被百度收购后依然在正常运行的产品。

在2004年，hao123被百度收购的消息传出后，在业界引起一片喧哗与骚动。很多人为此困惑不解，为什么这样一个看起来技术极其简单、仅仅把各类网址收集在一起的网站能够获得百度的青睐，竟然卖出了5000万外加股票期权的天价？不少人在艳羡的同时，心里还在隐隐作痛，后悔自己为什么没有想到建这样一个网站，因为从技术上说，hao123几乎没有任何门槛，业界能够做出来的人何止千万，但是值得思考的是，同hao123一样的网站何其多，为什么百度偏偏选中了hao123？

hao123简约的设计

大概很多人会怀疑hao123的价值，但是也有很多人明白hao123为何

有如此大的价值。事实上，hao123网站自1999年正式上线至2004年9月1日Alexa全球排名第26位，超过国内许多著名专业网站，甚至直逼TOM等门户网站。到今天，hao123超过这些网站显然已经是既定的事实。从上线的那一天起，它凭借简洁的页面、相对公正的网站拣选，成为了许多网民电脑开机后的第一选择，尤其在遍及城乡的网吧，hao123也常常被设置为上网首页。中国很多草根网民的上网经历，就是从点击hao123开始的。中国的网民千千万，在网吧的经历帮助这个网站在互联网普及以后依然站在制高点。

很多人不理解百度收购的这场商业行为，但是总结来说，百度收购的不是hao123的产品，而是hao123的“首页权”。浏览器首页是独一无二的，网民打开浏览器就默认的首页的价值不言而喻。当时的hao123占据了大概35%网民的“首页权”。虽然百度也有一定的“首页权”，但花5个亿恐怕也很难在短时间增加35%中国网民的“首页权”，而花5000万收购hao123在“一夜之间”就能整合35%的占有率，占据中国互联网的半壁江山，这就是hao123的魅力。

就算是10年后的今天，网民已经不再是一群小白，即使我们已经可以记住那些复杂的网站，或者在百度上输入正确的名字，点击第一个就进入页面，但我们还是能够看到hao123在许多计算机上以首页的形式坚持着。

也许对个人站长来说，hao123就是一个神话。它仅仅把所有的网址

堆砌到一个页面上，真的仅此而已，但是随着发展，hao123赢得了愈来愈多的用户。从10年前一个广告位几万到现在一个广告位几百万，hao123经历的是专注的洗礼。

其实，对于2005年以前的互联网来说，网民还很初级，很多人都依靠搜索引擎来找网站和信息，hao123就是在这种情况下诞生的。hao123的初衷是给网民一个类似收藏夹的网站，让网民在只用鼠标的情况下就能迅速浏览网页。就算很多用户学会了自己输入，但是hao123作为一个入口不需要用户学习复杂的域名，分辨网站的域名到底是.com还是.cn，还是受到大家的欢迎。

hao123的设计者给这个网站的定位就是新手们可以一点就到达的一个类似收藏夹的网站。hao123也正是得益于其准确定位：被大公司所忽略的初级网民市场。只要想想网吧中那些初次上网的年轻人，千家万户刚购买了电脑的小学生，以及几乎不会用键盘只能操作鼠标的老年人，再来分析hao123的定位，就会发现它是如此精准地专注了中国正在迅速扩大的那部分新生网民。而这些新生网民正是日后hao123的忠实用户，或者还夹杂着忠实客户。

不得不说，hao123有一个很棒的域名，这个域名很好记，同时功能性又很强，对当时的用户群体来说，hao123真的是好极了。
与“hao123”这个响亮而土气的名字不同，众多大型互联网公司热衷于用高深玄妙的名字来彰显创业者的学问。从最早的Sina到现在的“谷歌”，

无不是情景文化的产物。“hao123”是李兴平这个初中生所想出的名字，貌似透着一股子乡土气息，但是它朗朗上口、易于传播。而hao123的域名也启发了后续的很多导航类网站，我们可以看到后来的2345.com也用同样的手段，但是先机已逝，并非依靠这样的域名就能征服hao123的用户。

这个域名到底好在哪里？它好在即使是不会使用电脑的祖辈们也能学会点击。引用一个从这个阶段成长起来的网民的话，就是：“即使知道你的网址是888.com，这些网民也到不了你的网站，因为他们根本就不知道在哪里输入网址！你告诉他是在地址栏输入，他就会问：什么是地址栏？在哪里？”是的，地址栏在哪里？对于那些不常常接触网络的人来说，这么多五花八门的浏览器，我上哪里去找我的网站？

不仅如此，在今天，我们的祖辈们依然不知道网址的输入框在哪里，也不知道他所浏览的网站的域名是什么，即使是知道域名的我们，也懒得去输入那一串英文。

事实上，我们不得不承认，80%的用户实际上对于网络知识和电脑知识一窍不通，然而，这些用户却可以创造点击率的奇迹。越是对网络不了解的人，好奇心就越强，表现在行为上，其广告点击率也就越高。而所谓的高级用户，则对网络广告“视而不见”，因此其点击率反而很低。hao123的用户中，虽然有一部分高级用户，但让其他的网站黯然失色的是，所有的低级用户都在这里，他们不会分辨网站的真假，不会分

辨信息的真假，甚至不会分辨看到的信息是不是都是为了广告而广告的公关稿、软文一类。这也是hao123在后来能够获得高额回报的原因。

但是hao123需要解决的问题还很多，首先，要搞清楚用户需要哪些站点。

这一点不难，把用户经常去的网站，垂直型的或者功能性的全部列出来，知名度高的放在最前面。但是，早期的hao123让看惯了简洁网站的人有无尽的逼迫感。有人形容hao123的页面就像是报纸上的分类广告版，有几分土气。但正是这种“报纸分类广告”式的页面符合了中国初级网民的阅读习惯，这和我们的祖辈看报纸的习惯一样，一面一面从上到下地浏览，然后翻页。

为了顺应这些网民的思维习惯，hao123页面像传统报纸一样，打开浏览器就能看到大量的新闻链接，还有一目了然的网站名称。即使用户只知道有新浪而从未见过其“真身”，在hao123中，也可以通过点击鼠标去到他想去的地方，或者看到他想看的新闻，他们不想探索其中的技术原理，不需要不断地做出决定。还有一点，为了避免“小白们”一去不复返，或者不知道如何回到首页，hao123在首页即列出了大量精选后的网址，而内部的链接也绝不会超过两层，这样的设置正是为了让用户不至于被快速变化的网址和页面搞昏头。

互联网时代要求速度，这就挑战了hao123的技术。对比来看，

hao123的主页打开特别快，并不像大家所想的那样是因为服务器和带宽条件好，而是hao123根本就没有联网。当用户打开hao123的时候，根本就没有连接hao123的服务器，打开的是自己电脑上的页面，当用户点击其他链接的时候，就离开了hao123，所以尽管hao123有很长的网页，需要加载很多内容，但是总共只需要一次，这一点，hao123做得很是讨巧。

在hao123的优化推广上，大家都知道hao123上有把hao123设为主页的设置，正是利用消费者行为这简单的原理，为hao123留住很多的用户。有时候，简单地提醒一句会收到意想不到的效果。关于推广，其实，hao123在开始的时候是没有办法烧钱的，它最大的推广行为就是在很多网吧都设置了这个网址作为主页。而正是这个行为，增加了hao123的曝光量，帮助hao123在一定程度上吸引了用户眼球。

实际上，hao123自2004年被百度收购两年后，其流量已经超过收购前的3倍之多。可见，并不是百度成就了hao123，而是hao123成就了百度。不过，由于百度首页“把百度设为首页”的设置，毫无疑问，在与hao123重合以后，百度占领了很大的一块领地。但这并不意味着hao123就此步入“豪门”，可以走上“高大上”的路线，相反，从它创立的那一天起到今天，hao123依然在这个浮躁的互联网时代显得异常朴素。简洁明了的绿色界面，相对公正而且有用的网站拣选，都是hao123坚持的事业。

我们知道hao123网站是很干净的，而hao123在建立以来就一直是以网站干净而引人注意的。整个网站没有一点多余的内容，没有任何弹窗广告。在弹窗广告时代，很多人都认为弹窗广告是病毒，hao123的绿色给人的感觉就是绿色的，一片清新。成功的案例一定有成功的盈利模式，hao123的商业模式很靠谱，它只卖有价值和有用户体验的广告。

2000年中期，hao123网站已基本成型，为了盈利，靠点击广告来赚钱。虽然网络泡沫的破灭导致很多网站突然“死亡”，但hao123没有遇到这样的问题，或者说hao123“活得好好的”。hao123的创始人说：“最初的一笔广告费大概是几百元吧，后来每月收入有1000元，逐步到四五千元，在2001年达到了几万元，到2003年、2004年，每个月的收入稳定在80万元左右。”总结一下，有这样的成绩，主要有以下两点原因：一是网站的体验良好，就算是广告，也在用户的容忍度以内，毕竟国内用户还是很宽容的；二是网站的用户量在这样的情况下还有良性的增加，这些都离不开对产品的专注和坚持。

相比之下，现在的一些网站，在网站没有多少流量的情况下，就广告满天飞。而hao123一直坚持免费、优秀的产品。当初，网易从免费起家，到目前为止，免费依然是最优秀的推广方式之一。大家都明白用户体验的道理，但是能够坚持用户体验的人只是少数。不接广告，或者说不接用户体验不好的广告，hao123明白这个道理，所以即使不赚钱也不在网站上加用户体验不好的广告。

当企业把自己当做客户对待时，为保持自己的视觉舒适，所以页面设计清新淡雅；为提升上网速度，所以链接尽量简洁，直达目标。在hao123的发展过程中，hao123更多地从客户的角度考虑如何提升网站品质，在整个产品中不断进行改进，而没有考虑过用流量换收入，更没有为了提高流量而放纵五花八门的广告进入。

2011年后，hao123开始配合互联网的简约风格进行改版。

首先，增加了个性化部分。hao123解读了每一个用户的习惯，并且对用户行为进行分析。在现在网民变得日益聪明的时候，hao123为了让用户更习惯这个产品，跟随网民的喜好进行改变。同时，增加了网站的清晰度，从早期的小字体逐渐增大，而后开始做减法，将用户不需要的网站从个人区剔除，还加入了个性化定制。此外，在hao123的新版和旧版的过渡中，为了让初级用户能适应，特意将新版放在了后面以供体验，很长时间内都维持两版同在的局面。

其次，hao123打造了一系列垂直栏目，在对抗许多同质化网站中，运用了粉丝效应把“拒绝被山寨”的标签打得响亮。hao123还在后期打造了自己的浏览器，增强用户黏性。所有这些都是根据现在的互联网特征做出的改变，但是，hao123专注于导航网站的特点依然没有改变。

其实，hao123的成功源于对产品的专注和整体的简单属性。“简单”的第一层含义是hao123页面简单。虽然简单到追随者容易复制，但

知名度与口碑却无法克隆。“简单”的第二层含义则是用户使用起来简单，只需要简单的一步就能永久使用，每次打开浏览器也不用登录等账号绑定用户行为。对于hao123的用户来说，好多都不知道账户是什么！

在某网站调查用户喜欢hao123的理由时，前四大原因分别是：（1）很方便，快速实用。（2）分类很清楚，内容多而全。（3）没有病毒和不良链接。（4）界面简洁，广告少。其实综合来看，做到这些很简单，做好这些，则需要坚持和自始至终的专注。

2.3　NO.1思维

也许对很多企业来说，NO.1都是不变的目标。不想当将军的士兵不是好士兵，谁都希望能够在互联网上独占鳌头，取得第一。而数据也说明，第一的产品和第二的产品之间在市场占有比例上往往存在绝对的差别。

可以说，企业拿到自己标签的第一的时候，就已经成功了。QQ很牛，YY次之，但是YY的用户量和QQ之间的差别还是很大；在电子商务垂直领域里，聚美优品和乐蜂网拥有差不多的用户基础，所以没有第一，并列对于用户来说，就是拥有同等的地位，这样的胶着显然不是一件好事情。

那么，第一要在哪里取得？初创企业去与微信这样的产品做正面交锋显然不是明智之举。而腾讯的狼性文化告诉我们，要有争夺第一的心，同时也要适时地避开锋芒。因此，在小团队里，一样需要争夺第一的思维，但是要在合适的时机争夺市场。

如果产品优秀，则可以与同类产品一较高下，而如果产品的竞争力略弱，那更应该在垂直领域深挖，因为很多好的产品并没有覆盖所有的用户，避开用户量大的产品从小部分用户着手，蚕食量级产品的用户才是王道。

也正是因为如此，在互联网上有很多产品都在鼓足劲通过各种方式获得用户。而在这个行业，有很多产品投资回报丰厚，回报周期较短，所以资本大规模进入，用“烧钱”的方式“烧”出一个又一个传奇，个个憋足劲要“烧”出第一名。可见，在互联网里，不想做第一的企业连投资都捞不到。

到底怎样才能迅速夺得第一？

首先需要快速聚集用户，互联网是一个“烧钱”的行业，而企业盈利又需要达到一个基本的网民规模阈值，如果不能尽快跨过这个阈值，就面临资金短缺和同行业的赶超而倒闭的危险。抢占所有的曝光点，是最快速地聚集网民规模的有效途径。

其次，还要求迅速扩散用户。用户对于首先看到的内容和应用印象最深，点击和希望尝试的意愿最高，而再次看到相同或类似的内容和应用，点击和尝试的意愿会急剧降低，所以，在竞争的环境中，一项互联网应用不能让用户首先关注或者体验，就可能永远失去发展的机会，而互联网行业中资讯和应用的大量雷同又加剧了这一趋势。

在此基础上，不断优化，获得用户的认可。例如搜索引擎，搜索词条目录的广泛程度是靠网民的键入来积累的，而搜索结果显示的排序是按照网民点击率来优化的。也就是说，网民的行为与搜索引擎的广泛度和搜索质量直接相关。所以，能够让用户首先体验的搜索引擎，其搜索

的广泛性和质量会更好，而这个差异又导致更多的用户向初期占据优势的搜索引擎聚集。由此可见，如果用户对产品有所期待，而产品能够不断优化，迅速获得用户的关注并培养持久用户就是可行的。

2.3.1 只有第一，没有第二

这是一个很残酷的现实，在互联网上，由于产品实在太多，所以对用户来说，每一个标签能够记住其中一个产品已经不容易。比如，用户现在要搜索，需要去百度；要使用微博，需要登录新浪；要在苹果手机上下载产品，还需要输入密码。用户需要记住各种各样的密码，第二、第三的用户量显然不可能与第一相比。可以这么说，在互联网行业，第二、第三以及末流之辈就算还能生存，但市场份额已经相当小了。

互联网具有较高的使用成本：用户使用产品，通常要经历注册、登录、发布等复杂流程，如果一个产品能满足用户对该类产品的大部分甚至全部需求，用户一般不会离开这个产品再费时费事地去其他平台使用同类产品。比如微博，用户维护一个微博需要花很多时间，除非是工作需要，否则大部分用户不可能同时经营好两个以上的微博。此外，大部分互联网产品设计的黏性机制也令用户转移变得困难，比如功利性的积分机制。

如果用户要转变阵营，就说明用户眼中是没有这个产品的。比如早期的不少产品，开始能够获得用户的青睐，而在后来慢慢流失掉，已经足以说明用户的黏性也与产品本身息息相关。要想维护用户，就必须做到让用户持续不断地体验到“越来越好”，让用户忘记其他的产品。

2.3.2　剩者为王，强者恒强

在互联网里，传说太多。每一段传说，都与坚持有关，如果一阶段的花开灿烂，而到最后什么都没有了，对于企业来说，依然是失败的。所以，坚持下来，沿着标签继续，企业才会是最后的王者。有意思的是，中国、俄罗斯、日本、韩国都是本土互联网公司打败国际巨头的国家。

在我国，腾讯、百度、阿里巴巴都经历过低潮。

腾讯做QQ的第三年，QQ既不是国内最好的IM产品，也不是用户量最多的，当时这只企鹅差点就被卖掉了。不过，腾讯坚持下来了，现在是最大的IM产品的拥有者；阿里巴巴也倒闭过，500元薪水还凝聚了一批员工为之奋斗；百度何曾没有低潮？在互联网，如果在低潮的时候无法坚持，无法继续专注下去，则依然是没有下文的。

在中国，什么样的互联网网站是真正赚钱的？答案是：只有经过了大浪淘沙，从大批网站中剩下来的网站，才能够赚钱。这就是“剩者为王”最直接的含义。在中国，互联网初期有许许多多的网站，到现在能够活下来的大部分都赚到了钱，或者维持基本的收支平衡。

周鸿祎讲过一个小故事：互联网初期从美国飞往中国的飞机总是满

舱，头等舱里的投资者随便到经济舱里一逛，就能发现几个归国创业者，不少合作就从飞机上开始。这就是互联网，开始的创业总是充满激情，而后又有几人能留下？留下的，又有几人不被历史记住？

好比近年来很火的移动互联网，其发展速度已经远远超过了互联网产品的发展速度，对于移动互联网产品来说，一年内就能“定生死”，这与在互联网上能坚持数年的光景截然不同。在移动互联网上，有过一个沉淀的例子：打车产品。

从微信到APP，打车产品兴起之后，各路资本大鳄纷纷入场，嘀嘀打车获得腾讯的青睐，而后摇摇招车得到红杉资本的融资，阿里巴巴和阿米巴注资快的打车，大黄蜂打车也傍上晨兴创投。打车软件一时间成为资本眼中的香饽饽，打车软件的数量也在急剧增多。但是，我们很快认可了一点：当大局入场而没有一家能够独占鳌头的时候，推广成了最重要的症结。

其实，打车APP在技术上并没有难度可言，真正困难的是市场的占有量。怎么获得市场的占有量呢？还在发展初期的移动互联网没有更好的答案，而援引当年互联网的方式，就是做广告，给用户福利。

有了投资，一切都不在话下，这场疯抢的泡沫潮就这样开始了。北方的打车软件对南方市场虎视眈眈，而南方的打车软件对北方市场也垂涎已久，一场混战在所难免。好景不长，不是所有产品“烧钱”都能烧出

春天。

所以，当政府的条例出台的时候，打车软件的热度戛然而止，被收回经营权的打车软件在规范的市场竞争中悄然落幕，还在坚持的已然不多，只剩下现在的萧条景象。而是否还能等来春天，就看“冬天谁更耐冻”了。

如果说在互联网世界剩者为王，显然还有一点不容忽视，那就是强者恒强，马太效应在互联网同样适用。

马太效应，指强者愈强、弱者愈弱的现象。强者恒强，在互联网行业一样是血淋淋的事实。如今的巨头，在整体上更加难以被撼动，近年来，随着移动互联网的发展，越是强者，越明白自己的核心以外，还需要更多支撑。所以，三大巨头都在大肆收购，有一定实力的企业成为它们的目标，相比以前巨头自己直接复制，这是一个进步。但这种情况的出现确实让无数中小型公司崛起的难度加大，这就是中国互联网行业让人颇感无奈的现实。

正是因为第一的重要性，让很多企业都加入到争夺的环境中。比如，微信3亿用户这样的用户量给了其他产品不小的压力，谁都想要分一杯羹。易信横空出世，来往低调推出，似乎一夜之间，微信一家独大的即时通信领域，增加了不止一个竞争对手，移动IM二次大战俨然会一触即发。在混战中，我们看到阿里巴巴用多种手段封杀微信、丁磊炮

轰腾讯垄断，这充分表明，微信的地位已经让互联网各路诸侯芒刺在背，以至于不得不放低姿态，联合抵抗微信的入侵。而从不同的战略和方针可以看到，很多企业都开始站队。可微信的用户并没有出现分流，可见微信的地位依然不容撼动。

2.3.3　安全：唯品会——一家专门做特卖的网站是如何逆袭上市的？

在国内，中概股能顺利上市的没有几家。不少在我们看来应该能上市并且排名靠前的互联网企业还没有开始IPO的进程，而一些看起来还没有足够地位的企业的股价已经经过多次涨涨跌跌了。这其中就包括唯品会，天猫模仿它推出了品牌特卖，而当当网更直接——“尾品汇”，甚至和唯品会的拼音都一模一样。这说明，唯品会的模式成功了。



唯品会上市现场

在唯品会上市以后，首日股价低迷，而连续几个季度的财报给股价

打了强心针，导致股价一路飙升，这让很多等着看笑话的人都大跌眼镜。唯品会的制胜秘诀是什么？

首先是定位。唯品会不是第一家做特卖的网站，但是却是将特卖做得最好的网站。在线下，有奥特莱斯，但是奥特莱斯的实体卖场在中国能长期成功经营的寥寥无几。相比奥特莱斯卖场，原本价值上千的品牌被贴上两百元三件的标签装在花车里叫卖又会让人顿感廉价，唯品会以专业模特展示并且用专门页面设计等方式限时促销过季库存，以做正价的态度来做过季商品，这就让品牌商和消费者都更容易从心理上接受。在一定程度上，消费者甚至已经忘了这是特卖，而认为是捡到大便宜了。

特卖不是一家的专利，顶着特卖的头衔也不代表就成功了。围绕特卖，唯品会要做的还有很多。首先，特卖就是价格低廉。在价格上，一分一厘都是先机。使用户看到唯品会的产品价格低廉又确实都是大牌，才算体现了“特卖”二字的精髓。这要求唯品会的“买手”们拥有更高的能力。

唯品会有专门的买手团队，这是唯品会特价LOGO的核心竞争力之一。买手首先要选择品类，还要选择品牌，最后是选择商品。比如，在服装类目下，不同的款式、布料、价格等，都需要专业的买手去鉴定。唯品会的买手团队原来都是时尚行业、零售行业、服装行业的资深人士，同时，在公司内部还有大量的销售数据。资深买手的经验和内部的

数据分析叠加后，形成一种组合，从而决定明天的活动销售什么品类、什么品牌、什么商品。每一天都是不一样的、动态的组合，而这些动态组合又遵循一定的规律和数据基础，让用户感觉到每一次都是新鲜的，并且每一次都有自己喜欢的内容。组合是有讲究的，是会让用户产生黏性的，这就是唯品会的核心竞争力所在。唯品会能专注于特卖并做到极致，至少说明唯品会对这个领域有足够的掌控力：对品牌的嗅觉、消费者的喜好、特卖商品的搭配的能力。

而事实上，这一切并不简单。唯品会成立之初，用户少，订单少，甚至无法直接面向品牌商，只能接触到代理商，当时毛利极低，持续亏损。同时，运营过程中需要进行较大的仓储物流投资，需要进行市场推广获取用户，还要花重金吸引人力资源。而后，伴随着用户数和订单数的快速增长，唯品会和越来越多的品牌商直接建立了合作关系（2009～2011年分别为76家、411家、1075家），进货价格降低，采购成本下降，毛利率随之提高。对于唯品会来说，转亏为盈成为可能，而用户在网站上持续的购物行为以及品牌增多的刺激，增加了唯品会做大的概率。

现在的唯品会拥有稳定的买手团队，奉行“以专业的人专注于专门行业”准则，坚持的依然是“人工+智能”的模式。他们一直与品牌保持密切的互动，对不同品牌的风格及消费者的喜好也了如指掌。其内部的智能化客户分析数据更能帮助买手团队有效挑选货源，并且帮助供应商建

立详尽的配货计划。对于做特卖的网站来说，如此精确的特卖很少见。

唯品会其实也经历过一次转变，就是主力从奢侈品品牌转移到二三线品牌。对唯品会这种由小众市场转向大众市场的定位转型行为进行分析，可以大略看到几个要点：首先是奢侈品人群较少，其次是用户更多地集中在二三线市场。首先，中国有大量二三线品牌，竞争激烈，产品库存压力大，线下促销方式成本较高，而唯品会提供了一个新的低成本营销渠道，对于商家来说，这是可遇而不可求的；其次，现阶段中国二三线消费品牌的需求人群是很庞大的，特别是唯品会主打的二三线城市商业渠道相对匮乏，但是价格敏感人群更多，奢侈品以外的市场相当庞大；再次，很多二三线市场对产品清库存的敏感度并不那么强，比一线市场的要求更低一些。总的来说，供应商和消费者对唯品会的需求都很旺盛，唯品会对市场定位和市场时机的把握都到位了。

唯品会和其他的特卖商城又不一样的一点是，它是直接把商家的商品买过来售卖的，而其他的商城则是与商家合作售卖的。这一举措就在两个方面造成了差异化：第一是定价上能够有自主权，毛利可以自行控制，在刚开始的阶段，毛利不算高，但是能够赢得用户，获取长久客户，对用户来说，这比花车里的特卖更加高档；第二则是用户不用担心售后问题，而对于商家控制下的品牌，往往会遇到许多不可控的因素，唯品会将商品掌控在自己手中，才能够拥有自主权，要做到“特价”二字不仅仅只是搭建一个销售的平台。

尽管如此，特价也不代表不赚钱。在唯品会逐渐做大以后，改善利润率的另一种方式是提高运作效率，加快运转。唯品会在刚开始和供应商合作时，需要向其缴纳10%～15%的货品抵押费用，而合作成熟以后，可以不缴纳货品抵押费用，而是采用代销模式，即拥有对供应商退货的权利，一款产品销售3～5天后即下架，剩下的存货可以退回，这可以加快销售节奏，提高资金利用率，同时也说明唯品会的库存周转期更短。

对用户来说，总想买到抢购的产品，真正划算。但唯品会的客户群体基本上都是工作异常忙碌的职场精英，他们经常会因为错过上线时间，和守候多日的心仪商品失之交臂，后悔不迭。针对这一情况，唯品会在电商中首创上线品牌提醒服务，通过多种方式进行上线品牌提醒，用户可针对喜爱的品牌进行预约，在品牌上线前得到开售贴心提示，从而不错过每一个喜爱的品牌。

为了凸显唯品会自身对“特卖”的坚持，企业在内部考察的时候，也是以用户体验为考核方式。采购对用户来说，价格是否到最低；派送对用户来说，是否在包装等方面都做到令用户满意。这些都是唯品会对企业内的机制的优化措施。在唯品会，服务不仅仅是口号，而是一种精神，一种理念，一种渗透到企业运行每一个环节的极致追求，让每一位客户都享受到贴心、关爱、无微不至的购物体验。

由于唯品会差异化的特卖模式和商品、物流、供应链、用户黏性等

优势推动，2009～2011年，唯品会运营亏损额分别为138.07万、836.6万、3299万美元（其中，2011年去除非现金支出的期权薪酬7393万美元）。对应年份的运营利润率分别为–49.2%、–25.7%、–14.5%（去除非现金支出的期权薪酬后）。2009～2011年，营业收入分别为280.48万美元、3258.2万美元、2.27亿美元，3年复合增长率为332.6%，2011年的增速更是高达597%。

其实，早在唯品会运营一年后，唯品会就已经凭借“特价”的标签积累了150万活跃会员，日均订单量超过1万。但是，这对很多电商来说并不算成绩，因此主流视野一直未聚焦在它身上，而这并不影响它低调地扩张。由于唯品会的不断扩张，其仓储面积从广州南海物流中心的2万平方米起步，2013年底增至40万平方米。现在唯品会的合作品牌增加到5000多家，有5000多名员工为“品牌特价”贡献能量。

尽管上市以后的初期唯品会股票表现不佳，但唯品会经受住了外界压力，沉默一段时间之后，交出了上市后第一份漂亮的财务报告，用行动和业绩打破了之前的不利局面。从唯品会的发展历程可以看到，其实唯品会并没有做其他的事情，而只是将所有的重心都放在让用户认识它，并且赞同它是“一家专门做特卖的网站”上，仅此而已。

第3章　极致

极致，是一种追求。

我们常常会赞扬一个产品做到了极致，但是往往只把极致当做一种感觉。极致代表了什么？很少有人懂，懂的人只能意会，很难言传。我们在做产品的时候，被称赞一句“做到了极致”，就已然喜不自胜了。因为“极致”是每一个产品的追求，互联网不比传统行业，后者有信息闭塞特征或者在竞争上有区域特征，而互联网是全球的，因此，只有追求极致才能获得用户。

极致，是一种结果。

比如说，我以前用Microsoft Word，现在用金山WPS，发现WPS在首行缩进上比Microsoft Word好用，这对于很多不会使用Word设置这项功能的人来说，就是一个福音。对于这个功能来说，就是某种程度上的极致。那么，这是不是完全的极致？不是，要想使这个功能更便捷，可以加入几种模式，比如“中文文章”模式。如果段首空两格不需要用鼠标拖动，该多好！这只是追求极致的一个小小案例，很多人知道想要的结果，但是没有真正去挖掘背后的改进方式。

极致，是一种思维。

不管做什么产品，用户体验都是最重要的。不管什么时候都以用户体验为核心，是一种极致；在考虑切入点的时候，以用户的需求为切入点，也是一种极致。所谓极致，就是将一项已有的功能和切入点做到无人能够超越，让一个解决方案变成现有最好的解决方案。

其实，极致的思维已经广获认可，我们都深刻地明白这个时代需要极致。做到极致，有几个要素？如何才能肯定自己的产品是极致的？如果还不够极致，能往哪个方面改进？对于产品来说，解决这几个问题就是解决了极致的基础问题。形成一套思维模式，在处理任何产品和事务的时候，以此为思维基调，才是极致的体现。

3.1　产品思维

不管是谁，都曾经尝试过制作。在制作过程中，每个人都有自己的风格，每个人都有自己的目标，由目标引导到产品的思路，以及被自己固定的思维引导而产生的思维习惯就是产品思维。由于每个人的思考方法各不相同，对于产品制作者来说，产品思维尤为重要。

同样是制作，乔布斯的苹果手机能卖到一台5000多元人民币，还遭疯抢，而同样是智能机的三星却价格先高后低，这就是产品本身的魅力。乔布斯火了，而三星的设计师是谁大多数人还不知道，这就是产品对产品经理的影响。一款好的产品能否赢得用户，从产品的知名度到产品经理的知名度，都可以作为考量。

在产品思维里，有一个惯常的思路：用户思路。我们经常会要求用户给我们提出意见，认为用户也是我们的产品经理。但实际上，用户并不是我们的产品经理。用户是产品的体验者，对产品能够给出的答案只有：好、不好或者一个分数。用户很少会告诉我们，你的产品哪里不好，即使用户尽职尽责地说了，也不会告诉我们应该怎么改。

所以，用户的反馈只能作为参考，真正解决问题的依然是我们。有很多人认为，做产品做到80分就可以了，但是这忽略了用户的追求同样是“极致”，用户只选择最好的产品，不会选择次之的产品。如果产品不

能一直维持极致，就不会有永远的用户。用户与产品之间，可变性是很大的。

在产品团队讨论中，往往会有一个孰轻孰重的问题：是产品重要，还是推广重要？纵观互联网上的项目，不难看出，很多成功的项目之所以被津津乐道，都离不开产品的优秀。也就是说，推广的能力无论有多大，都是被动的，只有产品是主动的。任何关于产品的推广活动，若失去了产品本身的基础，都是无力的。

同时，产品也是口碑的基础。一款产品好不好，对于口碑传播至关重要。好的产品，众口相传，但是好的产品走下坡路时，一样会被众口相传。因此，产品是口碑的基础，而产品一旦变差，就很难获得好的口碑了。

那么在初生的产品面前，依靠怎样的产品思维来判断产品是否好用？核心的一点就是产品是否让人主动地喜欢，特别是目标用户。对于目标用户来说，只要是能解决问题的产品都是可以尝试的，而解决得是否彻底，就是用户对产品的要求。

产品的第一作用是解决需求，这些需求来源于用户，那么规划产品的时候首要的应该是发现需求，如有此需求的人是否够多，这一需求的重要程度等。产品经理需要将需求进行优先级排序，只要需求足够强烈，那产品一定有市场。仅仅发现问题并不足以真正地解决问题，在解

决问题的过程中需要足够多的耐心并能够承受挫败，才能敏锐地抓到用户需求，找到好的解决办法。而整个解决方案是否是最好、最合适的，同样会挑战对产品的认识。这个解决问题并承受挫败的过程，其实就是锻炼产品经理思维的过程，这个过程决定了产品对用户直接需求的判断，甚至直接决定了产品的形态和走向。

在互联网时代，要满足用户的需求并不容易，能够顺利解决用户的问题也不容易。对于产品思维，我们需要认识到几点。

第一，用户是我们的产品指向。任何人都可以成为产品经理，所有意见都值得被尊重，任何对产品大有裨益的建议都值得分析并提供解决方案。

第二，一切以用户为中心。对用户来说，只有能满足他们需求的产品才是好的产品。所有产品都离不开用户，任何一个用户群都有自己的需求，如果无法满足用户的需求，产品就是华而不实的，更不用说获取商机。

第三，用户体验好不代表产品有无限的生机，一款好的产品不仅要戳到用户的痛点，还要能够解决痛点。同时，一个不盈利的产品也不是好产品，不会有团队能承受住长期的亏损。

3.1.1　人人都是产品经理

2010年，一本名为《人人都是产品经理》的书红遍互联网，让产品经理一瞬间成为一个看起来可以改变世界的职位。而人人都是产品经理的精髓，就是从每一个细节寻找解决方案。

对于产品来说，在使用它的过程中出现任何问题，都足以使整个产品看起来不协调。而对产品经理的基础要求则是：把自己当成用户。正是因为人人都是产品经理，所以首先要站在用户的角度看问题。我们宣扬人人都是产品经理，不是说人人都能做产品经理，是在传递一种产品理念，或者称为产品意识，它对人的要求是：做任何事情的时候，能够从产品的角度来思考问题，用做产品的思维来开展整个工作。

如果产品经理本身没有足够的热情，那么产品的吸引力肯定有限。一个无法成为自己产品“死忠”的产品经理，不是一个优秀的产品经理。产品的设计者出于个人好奇心或职业需要可能会去尝试一些新的产品，但这多半是工作需要而非自身的需求，看得多不代表做得好。在体验一段时间之后，抛开了工作的意义，产品设计自然也就回归到了一个用户的角度，这时候发现自己对这个产品根本就不感兴趣，如果没人提醒的话，甚至都会把它忘记。这就是产品的悲哀。对于产品经理来说，如果无法喜欢上自己的产品，自然就无法知道真正要改进的是哪些地方。

当然，非创业初期的人加入到一个产品中，往往会说一个产品面向的受众不是自己。这种例外的情形并不多，大多时候，产品设计者本身是属于产品面向的受众的。当用户的强需求越来越难寻找时，只有创造一些能让用户的生活更简单、更便捷或者提供了更多信息的产品，才能吸引用户。若在产品设计中，设计者本身也与用户一样感受到产品的便利，或给自己的生活确实带来非常大的益处，他才会感受到产品的价值，也才会爱上自己所创造的产品。

很多产品经理容易产生“用户很傻”的想法，其实，用户在对产品的理解上并不存在任何问题，只是在很多简单的问题上容易“犯傻”，因此，对于高级的动作和创新点，用户的感知拥有绝对的辨识度。

用户不会帮助我们试错，但是能够帮助我们体验整个产品。用户很少会购买64GB内存的手机，不会和产品设计者一样装几百个APP，更不会研究自己使用的产品在整个行业中占据怎样的地位。用户也不会去帮助产品寻找问题并解决问题，对用户来说，用着好就没有问题。另外，用户真的不知道他们要什么，只知道他们不要什么。

尽管我们说人人都是产品经理，但是只能解决个别问题的不是产品经理，真正的产品经理需要比用户更专业，同时比用户更有协调能力。有时候，我们可以用产品思维解决一些小问题，但是论及在宏观上把控产品，用户依然显得很弱。毕竟，用户不是产品的核心创造者，他们了解产品的来龙去脉其实一点价值都没有，解决产品的问题也毫无意义。

产品经理是众多用户的集合。

所以说，人人都是产品经理，实则是对产品经理提出了更高的要求，“人”能够想到的，产品经理都需要想到。而解决用户所不能发现的矛盾与问题，则是产品经理的职责。

那么企业要怎么做，才算是真的做到产品至上并且理解用户了呢？

首先，不要错过每一个改善的机会。用户的反馈肯定是不容忽视的。很多产品设计者埋首于产品，能看到、听到的也是片面之词。对于产品设计者来说，这是最大的弊病。在产品发行期内，要读懂用户的想法，了解用户对产品的评价。如果一款产品连用户评价的渠道都无法打通，那么有两种可能：一是用户对这个产品压根无感；二是有感，但没有方便快捷的反馈通道。对产品来说，用户的每一个要求就是每一次改善的机会。

其次，迁就更多的用户。用户给出的答案往往会让产品设计者抓狂，原因是当产品受众多了以后，很多产品的功能改进会引发更大的震动：很多人喜欢新功能，也有很多人不喜欢新功能，也有人持中庸态度。这时候，产品设计者会陷入一种疑问：产品的改进是否正确？其实，这时的解决方法是，跟进用户反馈，核实新功能被接纳的程度，并做出相应的反应。

如果用户是因为新功能不足而不喜欢这款产品，那么就改进新功

能；如果用户对新旧功能都不满意，则需要提出新的解决方案；如果用户都中意旧功能，则应该放弃新功能，给用户更好的解决方案。

最后，让产品的改变具有焕发感。用户在看到产品的改进时，如果对整个产品有一种焕然一新的感觉，则说明这款产品真的成功了。如果用户对改变的反馈是依然不好，那说明还没有理解用户的需求，或者解决方案存在问题。

3.1.2 一切以用户为中心

在过去，判断一款产品好还是不好，依靠的是项目负责人对产品的要求。每个人心中都有一个哈姆雷特，对一款产品而言，每个人都有自己的判断。因此，如果没有足够的能力把握产品，结局就会很难看。对于以前的互联网用户而言，都是被迫接受一款产品的功能设计，所以产品经理在设计产品的时候，很少甚至不考虑用户的产品体验，以至于出现很多好笑的“反人类的设计”。然而，今时今日，随着生产力的发展和竞争的加剧，用户对一款产品的可选择项越来越多，他们开始从体验中觉悟，本能地选择最人性化的设计。如果在产品设计阶段不考虑用户体验，产品就很难有出头的一天。

什么是以用户为中心，以用户为上帝？就是真正地了解用户的人性化需求。只有当你亲自接触和推广的用户量级达到一定程度时，才可能从量变到质变，才可能对人性有足够的了解，才可能知道用户真正喜欢的是什么，他们对什么敏感，他们为什么会点击我们所设计的产品，他们选择你的产品期间一共花费了多少个步骤。只有明晰了这些，你才有可能真正地了解决定我们产品命运的“上帝”的习性。

而且我们一定要知道，在互联网行业中，经验是最不靠谱的东西，因为对用户的感知显然不能撑起我们对用户的认识体系。行业的细分会

导致用户特性的千差万别，我们看过无数案例，做游戏的不会做工具，做媒体的不会做电商，这就说明我们在了解不同的用户群体之前，不要轻举妄动。更何况用户的习性一日千里，对用户习性的把握绝对是“一日不见，如隔三秋”。用户是上帝，引用一句歌词“God is a girl”，中国的老话说“女孩的心思你别猜”，对于用户的喜好不要猜和估摸，而是要挖掘。

比如，喂猪的人也许会因对自己养的猪日久生情而当成宠物来饲养，买猪的人却不一样，他们不会对一头猪有感情，所以最好养很多头不同品种的猪，观察哪种长得最快最肥，然后把其他猪贱卖，再养更多长得又快又肥的猪。所以说，把用户放在上帝的位置上，其实也是要求我们不放弃用户所需和所想，真正让自己站在用户的角度考虑，如果无法做到，就不要轻易地“养”一款产品。

用户都有惰性，鲜有用户愿意给出产品反馈意见，这可能是因为我们的产品还没有触碰到用户的内心，对用户来说还没有成为一款能替代其他产品的产品。对于用户给出的反馈意见，我们应该足够重视，因为用户的反馈是最好的产品建议。用户至上，不仅仅要求我们要贴近用户的使用感观，还要让用户了解我们、认可我们。在这种情况下，用户反馈意见就显得格外重要，而要获得用户的反馈意见首先就要找到用户的需求点。

用户是上帝，在简约和基础的前提下迎合用户的要求是产品经理所

追求的。做产品，其实很像追女孩子。比如，需要了解最容易追到女孩子的男生是哪种类型。高富帅？幽默？学霸？只有抓住了女孩子的想法，才能清楚女孩子想要的男生。用户的需求就像女孩子的心思，需要你自己去揣摩。

对所有的互联网产品来说，是否真正坚持了用户至上，读懂了用户的需求，准确地满足了他们的需求，是产品最终能否获得用户“芳心”的关键。对不同定位的用户来说，目前并没有一个固定的套路可遵循，也只有一个标准，那就是产品是否受到目标用户的欢迎。一个好的产品经理，必须清楚地认识到自己的产品目标，有就是有，快速执行；没有就是没有，继续找。

其实，产品在用户的脑海里只有用还是不用，常用还是不常用。所以，我们可以看到拥有很多用户的苹果产品有一个特性：没有回收站，没有很深的目录，整体给人的感觉，就是好用。

由此可见，用户需要的解决方案不是给产品分类定位，也不是给产品增加许多不必要的东西，而是简单地把用户需要的东西放在它最容易触及的地方。简单明了就是用户想要的，苹果手机之所以能颠覆功能手机，就是因为在手机上能做的事情多了，而对很多人来说，这就是他们需要的。

我们应该认识到用户的惰性帮助我们创造了很多解决方案。因为不

想徒步，所以有了自行车；因为不想用双手洗衣服，所以有了洗衣机。一直到后来的互联网、移动互联网的出现，人类的进步都是为了节省时间和体力，所以尽可能地为用户提供简单的信息是用户至上的最佳表现，一目了然是再好不过的了。

但是尽管我们坚定地认为用户就是上帝，可是我们的上帝实在是太多变了，一旦激活用户反馈，在千人千面的环境下，如何判断是否要根据用户的要求做出改变呢？

第一，用户是有惰性而且宽容的，他们大多数会反馈对最基本需求的不满。对于这些意见，要完全遵从用户的要求。用户体验最基础的是用户需求，如果脱离了用户需求，即便设计得再漂亮，也是无法与用户产生共鸣的，所有脱离了用户需求的用户体验改进都是“假、大、空”。

第二，用户所提到的漏洞不容错过。也许，很多产品在开发过程中无法一一检测出存在的漏洞，但是用户是最好的帮手，借用户的能力发现漏洞并解决漏洞是必不可少的过程。

第三，对于用户所提到的功能性问题，需要针对问题想出最好的解决办法，不能盲从，因为用户需要的产品一定不是一个盲从、跟风的产品。

3.1.3　把用户体验ROI变成KPI

互联网发展至今，所有做互联网产品的人最大的感慨便是互联网的发展速度是很快的，这让很多互联网产品经理有个惯性：做产品迭代要快。从上线到修改，一切都要高效率地进行。这里显然有一个误区，对于某些基本功能，我们的确要求快速上线，快速迭代。因为有市场竞争，需要快速切入市场，获得用户，但是要想依靠基本功能获取大量而长期的忠实用户，几乎是不可能的。然而，大部分产品经理都没有机会从零开始设计一个新产品，大多是在现有的产品上做升级或优化。

当然，问题不在于每个设计者本身，而在于快时代。我们往往将用户体验看得过轻，认为自己的产品已经做到了能够很好地处理问题，又或者虽然在有限的时间内还有更多的问题没有得到恰如其分的处理，但为了完成KPI的要求，产品并没有达到我们的预期就匆匆上线。

在人力资源管理中，KPI就是我们常说的绩效考核，是为了让员工在有效的时间内完成一定的任务量而制定的与收入挂钩的一项常规的管理项目方式。而在很多时候，公司的绩效考核更像是为了制定一个任务量的目标。因此，在产品更新这个环节上，往往就会制定出本周内需要完成哪些内容。为了让绩效考核看起来更加充实，往往还会在产品中增加许多额外的功能，而这些功能大多数时候并不能帮助整个产品获得用

户的赞赏。

很多公司追求高效的KPI成绩，以此来考核产品是否成功，好像一段时间内没有更新功能的产品就该“面壁思过”一样。这样盲目地追求各种KPI容易迷失了方向，为了升级而升级，为了提高UGC（User Generated Content，用户生成内容）而无所不用其极，当前版本还未稳固就开始增加花哨功能以提高KPI，产品变重，用户体验变差，急功近利，舍本逐末。

其实，在产品设计之初就要考虑转化率、用户注册量、活跃用户量、留存率等，并且在今后的产品成长中对这些指标负责，不断地改进完善，完成阶段目标的KPI。但是不能遗忘的是，这些KPI指标的存在意义是用户体验，也就是说，衡量KPI的标准应该是用户体验，用户体验ROI（Return On Investment，投资回报率）只有转化为KPI，才能保证该KPI是对产品有效的。与此同时能起到第二个潜移默化的作用：施加一定压力，督促产品的进度。

所谓的ROI，一般是指投资回报率，在这里指用户反馈或者用户体验。也就是说，在产品KPI中，不以产品团队完成了多少任务为考核要素，而是把用户的体验和反馈转化为KPI的考核要素。不以任务量为核心，而是以员工为用户体验贡献了多少为考核重点。简单地说，就是把用户体验获得的回报值变成绩效考核的重点。

“1号店”就是用了这样的方法，他们聘请第三方专业公司为产品做顾客体验调查，把每一个员工的薪资奖金都与顾客体验指标挂钩，如果顾客体验上升了，每个人都有奖金，如果顾客体验下降了，每个人都会被扣奖金。这样一来，所有人都希望能够通过提高用户体验来促进自己的工资增长。

一个产品功能的设计要求不再是为了赚钱而设计，也不再是为了完成任务而设计，最终的目标定位到产品的用户体验上。因为越来越多产品已经进入了从用户群积累向商业化能力过渡的阶段，这个时候的功能设计就更强调全局眼光，因此应该把用户体验放在第一位，作为衡量产品工作者工作的指标。

通过KPI的设置清楚地了解客户需求，充分利用所有可用渠道，推动主要业务。在一些公司，采用这一考核制度的产品经理对顶线增长和其他财务结果负责并有权对产品做出重大更改和推动跨部门合作，这样能在快速变化的市场中保持竞争力，同时保持产品和服务线的一致性，这正是竞争力的来源。

但是对于用户来说，互联网的免费特性已经深入骨髓。在用户还没有形成付费习惯和认知之前，用户是很难接受在互联网上进行消费的。因此，从用户体验上来说，有一个优秀的体验并不能高枕无忧，相反，如何把用户体验转化为产品价值，也是产品思维中不可或缺的一环。

但依然要认识到的是，没有用户体验，就没有ROI。一个用户体验很差的产品，即使投入很多，也依然没有回报。我们做产品的时候，很多时候应该全方位、系统性思考。

因此，在互联网思维里，KPI不再是死板地定义员工完成了多少任务，在KPI的考核表里再也不需要填写很多内容来证明这段时间内做了哪些事情。当然，我们需要考虑的还有很多，远远不止这一点。

3.1.4　把自己逼“疯”，把别人逼“死”

很多时候，我们会认为80分的产品已经很好了，但是用户的要求就是满分产品，这一点全市场的人都已经明白了。但是到底怎么才能做到却很难说，其实所谓极致，就是经常说的“不疯魔，不成佛”，如果不能把自己逼疯，如何能把对手打倒？

用户意识来源于以用户为中心的产品设计思想，现在大多数的产品经理都已经认同并接受了这种思想意识。所以，现在很多企业开始重视用户研究，开展用户调查，模拟用户使用场景，然后从用户角度去设计产品，使得产品的设计和体验能够更加忠实于用户。用户意识在很大程度上改善了产品经理闭门造车的现象，推动了产品设计和用户体验的快速发展。因为他们知道：只有让用户满意了，他们才会购买你的产品。

参照用户体验的要求，产品经理设计一款产品大致有两个思路：一个是我们常常提到的“痛点”思路，即用户在生活中的不便利，希望利用互联网技术更好地解决；另一个则是用户在生活中本身是没有需求的，或者说这种需求无论从强度还是从广度来讲都不是很高，而产品经理设想开发出一款产品后，会让人们的生活更美好。

用户体验越好，就越容易聚集用户。互联网的一大特色就在于分享，而产品在这其中扮演着平台的作用。所以就造成了一种现象：产品

很难面向用户收费。国内很多开发团队惯用的商业模式是产品免费使用，然后通过积攒用户量来带动广告收入，因此也只有产品的用户量达到足够的量级后，才有盈利的可能性。然而，单纯的付费产品在国内很少见，因为想要用户直接付费确实很难。

在这一点上，很多产品经理都已经认识到，却无法做到。这是因为很多产品经理在处理这些细节的时候，往往想到的是如何把产品做好，而不是如何让用户感觉很好。要想用户感觉好，首要条件就是将任何一个细节都处理得恰到好处。如果细节没有做到位，显然不足以把自己逼“疯”，也就无所谓把其他人逼“死”了。

我们最有可能因长期被许多细节的精益求精所折磨而“疯”，也就是说，一款好的产品，必须是细节处足够好。我们往往认为用户没有感知或者不懂互联网，实际上，用户远比我们想象中感知得更为具体和细致。

很多经典的产品和功能都因此而来。每一个改变都是在进化的过程中不断完善的，一款产品只有一处细节好，就很容易被其他产品抄袭或者复制，但是如果产品的每一处都恰到好处同时又具有完整性，便不再惧怕抄袭。不仅如此，在原有的基因下，即使遇到抄袭，也有对应的解决方法。

说到从细节做起，对产品来说，不管是具体到哪一个部分，都需要

对产品严格要求到一个苛刻的境界。在互联网手机行业，有两个标准的典范，一个是小米手机，另一个则是魅族手机。对于用户来说，两者都是极致的体现。有多么重视用户对每一个小功能的需求，就能做到在每一个地方多么极致。

而在把需求落实为产品的过程中，产品设计者需要把用户的需求细分到每一个功能点，然后把各个功能点连接成自始至终的一条线以达到满足用户需求的目的，这一条线还要求产品具有整体性。也许，作为产品设计者，会觉得自己的产品很棒，但是用户却没有发觉产品的独特之处。互联网带给人们很多的便利，但是用户对产品的感知也会逐渐变得麻痹，一款非极致的产品是很难打动用户的。不仅仅是互联网产品，就连线下的实物也由于越来越多的横向和纵向的比较出现同质性问题严重的情况。对于这种差别逐渐减小的产品竞争，如果不能很好地把握细节，就容易在细节处被打败。

3.1.5　宁做榴莲，不做香蕉

在产品界有一个误区：很多产品获得成功是因为大众喜欢，所有人都喜欢。事实是，不是所有招人喜欢的产品都能获得大众的青睐，反而是更尖锐的产品才更具有吸引力。这就是“个性”的魅力。

对于一款产品，如果它能网罗普遍大众，那就说明这款产品中庸而且可替代性高，被同类产品抄袭或者替代的往往是因为其没有特色所致。因此，对产品来说，没有特色，就没有任何被留下的价值和意义，那么这款产品就无法顺利地被用户记住。或许，某些人对榴莲敬而远之，但是也有很多人钟爱之。比起香蕉随时可能被其他水果代替，榴莲也许更加深入人心。

如果你的产品所在的行业已经有了领头羊或先行者，而你的产品又没有很大的创新，只能靠用户体验取胜的话，一定要寻找那些用户使用频率非常高的产品去超越。只有超越香蕉的榴莲才是好榴莲，如果仅仅打败行业内的其他产品，而无法超越最好的那一个，那么始终是无法获得用户的青睐的。

有的产品设计者将榴莲比作产品中新的功能点，但是往往越新的功能点越复杂。产品复杂与否没有固定的衡量标准，关键在于需求把握得是否准确，这种产品的背后就是将用户的需求点做到极致。产品设计师

要明白一个道理，人是多变的动物，每个人的需求都不同，产品永远都无法满足用户所有的需求点。所以，只能寻找许多用户都拥有的一个需求点，这样才能确保产品有足够多的受众。

在互联网中，人们的沟通变得更容易。不仅仅是用户变得更个性化，提供服务的产品设计者也变得更个性化了。这种对产品的极度追求恰好可以帮助在互联网中对用户进行筛选，使得应用设计师们可以更专注地为这些目标用户设计更好的产品。有些产品并没有拥有超级庞大的用户群，但用户都保持着很高的黏度，这正是价值所在。所以，我们不一定要去设计一个80%的人都勉强喜欢的产品，但可以设计一个只有20%的人极其喜欢的产品。

产品不同，推广的方式也应不同。对于香蕉类产品的用户培养，其中掺杂着人们的从众心理、彼此之间的推荐以及所获取的精神或物质上的回报等，对这类产品要承担更重的推广责任。这类产品没有亮点，仅仅是能够替代其他产品，说起来颇有点鸡肋的感觉。

榴莲类产品已经很有特色，用户乐意去分享这类产品，而这类产品的用户忠诚度往往也更高。对于这类产品，应更多地专注于产品设计，更多地考虑如何将产品发展得更好。

如何让一款产品成为榴莲而不至于沦落为香蕉呢？

第一，在重点功能上切忌模仿。模仿不一定就意味着失败，只是在

重点功能上不能轻易模仿，因为成熟的产品往往是经受住市场考验的，一味模仿的结果一定是被牵着鼻子走，无法有所进步。

第二，考虑避开大用户量产品的重点功能。如果说一款产品本身已经足够成功，那么除非这款产品有所差池，否则很难被打倒，因此并不建议开发者去创造一个与大用户量产品相似的产品，那样实在难以与其势均力敌。

第三，由于用户群体内部存在差异性，产品功能较为显著的调整往往会引发用户的不同反应，此时需要在准确判断主流趋势的基础上拿捏分寸，要渐进柔和地调整，切忌简单粗暴。榴莲虽然味道重，但是在爱它的人眼中依然是美味的。

3.1.6　案例：从手机到电视，小米是如何把自己逼“疯”的？

其实，小米在2011年就已经有了关于小米电视的构思，但是小米电视差点“夭折”，为什么？因为在小米的理解中，智能电视的最大痛点就是计算机。那么什么是智能电视？不同的人有不同的答案。有的人认为是可以替代现有的部分电视和部分计算机功能的综合体，而小米电视的打造者王川的答案最简单直接：计算机。他认为智能电视就应该是一台超级计算机。

那么围绕小米电视，有多少改变是其他电视所没有的呢？而一台智能电视，对于用户来说，需要解决什么问题，哪些功能才能完全地推翻用户的思维呢？要想给用户一个完全不一样的感观，必须尊崇什么样的思路？

小米电视的用户群体是谁呢？年轻人？不是。在大家都强调大数据应用的今天，小米是最注重用户体验的企业之一，它通过互联网广泛收集用户意见，让消费者参与设计，把消费者的参与感做到极致。对于小米电视这个有些平民化的产品，用户多集中于老人和孩子，他们在家的时间更多，所以哪些指标才是小米电视用户更注重的呢？

首先，一台电视机最基本的要求就是屏幕。小米在代工上选择的是伟创而不是富士康：在工艺上，富士康可能比伟创要做得更好，但伟创在色彩调校上更强，伟创是索尼电视的代工厂商。在这个背后还有一个原因：分析小米盒子的电视用户，发现索尼系电视的占比很高，说明索尼电视在国内的用户更多，有群众基础，也就是说，小米电视选择了更多人使用的电视机风格。

那么，使用哪一家的屏幕更好呢？小米电视选择了三星第九代液晶屏，虽然它没有夏普的十代屏新，但是不同代的产品各有优劣，与市面上同类的产品相比，小米这块屏的锐度高一些，也就是色彩更讨好一些。无论是从物品供应商、元器件供应商，还是从工厂的供应商，小米电视找到的是被三星、苹果等世界一流制造商训练过的供应商。这背后的深意就是极致的产品，对于小米来说，只要是极致的产品，就是用户所需要的。

接下来就是使用效果了，对小米来说，定制的机顶盒就是专门为“发烧”而生的。小米定制的机顶盒是想取代一般家用的机顶盒，之后，电视、盒子、机顶盒控制集合在一个遥控器中。这个产品普及起来比较难，因为涉及不同地区的适配器问题。小米盒子虽然只有移动硬盘大小，却有丰富的接口：前面一个IC卡槽，后面一个有线电视接口、一个microUSB接口。视频居然用microUSB接口，而为满足电流要求，用的是蓝色的USB 3.0接口。为什么要用这样的设计呢？

这是因为在整个调研过程中，很多用户要求能够进行本地播放。本地播放不仅是一个口碑效应明显的功能，还是盒子用户极大需求的功能。于是，小米就努力开发、完善本地播放的功能。本地播放功能对电视的要求极高，因为需要插接移动硬盘、U盘等外设，又牵扯到移动存储设备兼容性问题。而且用户需要播放的视频格式多种多样，这要求电视能够支持足够多的视频格式。

那么，这么复杂的产品是否能够让老人和孩子也能使用顺畅呢？所有的核心都在遥控器上。由于小米电视和小米盒子是一体的，这就存在两个遥控器怎么组合才能更好地实现产品的极致化的问题。

不管是盒子还是电视，风格极简的遥控器是王川最满意的产品设计之一。第一代小米盒子所配的遥控器，甚至比现在小米电视的11键遥控器还少了两个按键——音量键。当初，这两个按键引起了不小的争议。

在设计遥控器时，小米盒子产品负责人李创奇跟王川争论了很久。李创奇认为音量键必须有，因为这个功能是独立于操作系统之外的。但在设计上坚持极简主义的王川强烈要求去掉音量键，在此之前，他已经把传统遥控器上最常用的频道增减按键去掉了。他的理由并非没有道理：因为用户在单手握住遥控器时，手指所触控的范围其实没有多大，所有按键都要在这个舒适范围内，让用户觉得有丝毫的吃力都是不应该的，何况电视产品的用户可能是一个小孩子。如果增加了音量键，手指就需要上下大范围地移动，这会带来操控不便。

小米盒子的遥控器，最终把调节音量的功能交给电视遥控器去解决。但在小米电视上，这个操控无法转移，所以，我们可以看到现在不论是小米盒子还是小米电视，其遥控器上都增加了两个音量键。尽管如此，小米电视的设计者在最后还在考虑如何让整个遥控器更精简一些。

以上描述的仅仅是一个遥控器的按键。从其外形到芯片如何布局，全方位地考虑用户体验，就是小米电视在极致上做的事情。不仅仅是小米电视，小米经典的手机产品案例在任何时候都昭示了小米电视成功的原因，都是必须学习的典范。

在小米看来，用户之所以会选择小米的手机产品，是因为小米的高品低价。不管什么时候，产品的价值都是产品不可避开的最大关注点，而从手机到电视，极致是产品最大的诉求点。看看小米手机把极致做到了什么程度，也就知道极致得彻底是一种什么样的境界。

这里有几个片段，都是雷军在介绍自家产品时说的，体现了小米的生产过程是怎样的苛刻。

最让人记忆深刻的是“百万壁纸”这个小片段。在产品思维上，雷军确定的方向是“让用户尖叫”的口碑产品。当时为了给小米手机的开机画面挑选一张壁纸，雷军看了100张照片，而这100张照片又是在上百万张照片中挑选出来的，也就是说小米至少买了1万张照片。现在各家手机公司都在用百万数量级的照片解决一张壁纸问题，这是因为智能手机同

质化越来越严重，要如何做到与众不同呢？那就是好看，但是找壁纸难的是不能跟图标“打架”，一定要能够与图标融为一体，而一千个人有一千种审美观，怎么判断美确实很难。



小米公司悬赏100万元只为征集一张壁纸

小米一度因为找不到合适的壁纸，开出100万元的条件买一张壁纸。当时雷军说：“我在小米内部宣布后，当场就有设计师说我辞职，从现在开始做壁纸，我一瞬间感觉到这一百万的力量还是比我想象的强大。所以我们的设计师说，如果你的设计牛的话，你用一张壁纸就可以成为百万富翁。”这无疑会激励更多开发者为MIUI提供精品，而这仅仅是一张壁纸。

接下来还有最原始的通话功能，要说打电话，任一款手机都具备此功能，谁都不觉得打电话的功能是一个需要改进的地方。但是小米在通话上有八项改进，其中有几项不得不说。

第一个是30秒未接电话后铃音自动变大，这样确保用户能听见重要的电话。而为避免骚扰用户，在接起电话的一瞬间，铃声自动减弱。

第二个则是针对“不该接或者不能接”的电话，如用户在国外旅游，承担着高昂漫游费却接到了中介推销电话，此时用户会非常恼火。MIUI标记的陌生电话会在界面显示来源，有效的电话防打扰功能会过滤“响一声”电话。在MIUI通话记录显示界面中标注响铃次数、归属地等重要识别事项，便于用户识别来电。

这显然只是小米手机中微小的几个环节，要说清楚小米手机在所有细致处的极致，显然不是那么容易的。从小米手机、小米盒子、小米电视到小米路由，日后还将出现更加值得期待的产品，小米之所以变成一家值得用户期待的企业，不是因为一件产品的成功，而是因为贯彻始终的“极致”，用户已经认可小米品牌里不可或缺的极致，对小米产品有一种纯粹的信任，这就是小米的成功之处。

3.2 痛点思维

我们总在强调用户的痛点是一切生产力，但是为什么痛点会成为生产力？痛点，顾名思义，是痛苦的点，是用户在使用产品或服务时抱怨的、不满的、让人感到痛苦的接触点。转化到产品上来说，就是产品的原始需求中被大多数人反复表述过的一个有待解决的问题或有待实现的愿望。

人们通常把钱花在两件事情上：第一，花在对抗痛苦上；第二，花在追求享乐上。所有事情都是平等的，当一个痛苦或问题越深刻沉重时，你就越有可能找到一个对抗它的办法。而越能对抗这个“痛苦”，顾客就越渴望购买。从产品的功能角度来看，这意味着解决痛苦的功能常常要比给人更多快乐的功能好，而且解决痛苦的功能往往在持久力上表现得更好一些。

不管是什么产品，都需要从用户的痛点下手，以解决痛点为产品设计思路。痛点存在于原始需求中，也可以说是原始需求中需要产品人员特别注意的一种需求。能够被发觉的痛点往往代表的是一些真实问题，而在其背后往往隐藏有价值的功能诉求点。通过提供功能或相应的数据，在帮助用户解决这个问题的同时，能让产品的用户体验大大提升，而如果产品没有解决某些刚性的痛点，想要吸引用户就不是一件简单的事情。正因为此，我们在用户研究中特别关注“痛点”的挖掘。

譬如，百度在做搜索引擎时，发现用户之所以专注于搜索，最主要的原因就是想要知道问题的答案。“百度知道”的诞生，是因为很多年前大家不会使用搜索，经常直接在搜索框里提一个问题，这样是无法获得结果的。“百度知道”其实是让这样的用户有一个出口，把问题抛出来，然后另外一些会使用搜索引擎的人，把搜到的结果反馈给他。

痛，包括很痛和不那么痛。当用户明显感觉到痛，渴望有一种产品或服务能帮助他们解决问题时，说明将有一种很强悍的产品出现。比如一度火爆的打车软件，你曾经经常听到有人抱怨打不到车，电话调度中心的效率低下，特别是在高峰期等车的时候。这类产品一出来往往就会被接受，但胜出的关键在于解决方案有没有优势。

当然，也会有不那么痛的痛点，比如用户已经习惯于已有的方式，没有感觉到痛，需要你创造一种新的解决方案来优化他们的体验。这就好比在苹果iPad之前，人们压根没想到需要这样的产品。但当看到这样的产品时，发现它提升了用户体验，也提高了工作和生活效率。这到底是不是真的不够痛？不是，这是因为还没有更好的方案给用户选择而已。

人类对终止疼痛的渴望促进了对产品功能的需求，强调用户的痛点而不是强调用户的需要或喜好也是为了说明一点：顾客是人。他们通过经验去感受世界，他们能感受到什么事物在挑战或干扰他们，不管是某些经历还是长期要做出的应对，但人们却常常想不到解决痛苦的方案

——这就是建立在痛苦之上的需要，也因为这样，解决痛点显得尤为重要。

在体验经济大行其道的年代，所有公司都竭力为顾客提供极致的体验和服务，试图让消费者在每一个环节都满意。然而，在面对顾客反馈的种种不满事项时，如排队时间太长、背景音乐太响、公司能接受的支付卡有限等，公司应该思考是否要消除顾客体验中的所有痛点。

3.2.1 痛点是一切产品的基础

痛点之所以痛，是因为用户不满意，那么用户为什么会不满意？因为还有一些需求没有被很好地满足。如去星巴克喝咖啡要排队，那么用户的快捷需求就没有被满足；吃香蕉还要剥皮，也就是方便需求没有被满足；iPhone用一天就没电，使用手机维持正常生活的需求未满足。这都是痛中之痛，所以即使再好的产品，也有被诟病的地方，而解决一个又一个的产品痛点，才是产品永恒的追求。

在互联网里，抓住痛点的产品很多，他们所抓住的都是用户没有发现，但是一旦发现后就觉得确实贴心的地方。在移动互联网上有几个很好的例子。因为上课经常忘记课表，大学生余佳文在寻找不到合适的软件后，自己动手做了一款超级课程表APP；同样是因为朋友们经常遇到学习、工作等烦恼，交际圈受限无人可倾诉，清华博士申磊便创建了校园互助社区的“师兄帮帮忙”。尽管创业者切入的都是相对小众的大学生群体，但投资人对其的热度却不小。这显然说明，即使在一个小范围市场里，抓住用户的需求并以此扩散开来解决问题，也是好的产品。

任何一个成功的产品必然能够击中用户的某个或几个痛点，如果用户对产品没有切身需求，那就说明用户不会成为稳定用户。如果说它们抓住的是大众用户的需求点，那么，是否还有小众人群的痛点并不

是“通用型”产品所能通杀的？所谓“痛点”，它比一般的需求点更甚，它难以被一般产品满足，但又确实存在。这就是用户的痛处，一个痛处是否能够被顺利解决也体现了产品本身的实力。

移动互联网时代的到来让我们享受了历史上最多的免费服务，而在免费的背后，最重要的就是把用户体验做到极致，吸引用户最核心的是产品。如何迎合用户的需求？在众多主打小众用户的APP里，创业者们普遍的做法是只强化一个核心功能。而如果能够将这个核心功能做到极致，显然，我们的产品已经成功了一大半。

在苹果公司身上，我们再一次看到做到极致的产品，它们专门为解决用户的痛点而生。苹果公司首次推出iPod时正值Napster的全盛时期，当时人们还可以免费地在互联网中分享音乐，但是这种免费换来的是盗版，或者不够专业、不够优质的产品。顾客对这个产品的广泛接纳让苹果公司发现了两个未被满足的新需求：顾客希望能够快速、容易并且相对便宜地获得想要的音乐；另一个需求可能对他们来说更重要，即合法获取。所以我们看到iTunes诞生了，并成为了苹果公司最成功的产品之一。

有趣的是，苹果公司设计的iPod只能和耳机一起使用。用户可以以新的方式对音乐进行传输和播放，但却不能大声放出来分享。这对于苹果用户来说又是一个新的痛点，所以其他很多公司开始开发iPod的配套硬件，如外部扬声器和基座等，显然，这些产品卖得不错。

我们要感谢用户对产品的挑剔和不断提出的不满，痛点是基于心理感受对比体验的一种。对于消费者而言，在鱼和熊掌不可兼得的前提下，只能抱以遗憾，选择对其更为重要的痛点或兴奋点因素，忽视这些痛点带来的不满。这是心理学中的“残缺美”现象，因为有所期望，所以才会不满，倘若没有了期望，不满从何而来？也就是说，用户对于痛点的要求，可以是解决一个问题，或者是忽视一个问题。

又譬如在移动互联网中最热门的“微信”，如今已经成为了众多企业的发展战略中不可或缺的一部分，所有企业都看到了这个能够成就自己的桥梁。但是，大多数企业还处在微信布局的初级阶段——“宣传”，做一些简单的内容群发推送。另一些企业与机构已经把触角伸向了第二层内容——“服务”，如平安车险，除了可以在微信上买车险，还可以获得返还奖励、查违章、一键续保等其他服务，用户在获得信息的同时也获得了相关服务。对于很多类似的企业来说，产品不一定要在当前的互联网中产生，借用一个平台一样能够取得很好的效果。

除了以上例子，还有很多痛点的例子。比如电商方面的物流和支付，已经享受着当日达甚至一小时送货的北上广用户可能很难接受需要用七八天的时间等待一个包裹的到来，而在二三线城市的用户，依然需要忍受不如北上广城市那样的快递速度。这就是快书包这款产品依然有着不俗成绩的原因。

纵览移动应用多过百万级，真正进入手机的应用不过百个。比起挑

剔又容易发生兴趣转移的一线城市用户，二三线城市移动互联网用户的需求一直真实而旺盛地存在着，不断地发掘其需求，解决痛点问题，才能挖掘到商机。

所以，不管用户因为什么而快乐，都一定会产生因为解决了痛苦而快乐的情况，只要这种情况存在，就一定会有成功的产品出现，并且最终替代现有的那些产品。但是到底怎么寻找用户的痛点？依靠产品本身的能力？或者是依靠产品经理的感觉？

要想准确地找到用户痛点，业内主要有两种方式：一种是使用数据分析方法，比如搜索引擎公司会设置指标，开展搜索，然后获得数据结果，评估搜索结果，从而对用户需求做出判断；另外一种则是通过场景寻找用户痛点，开发新产品的团队往往会采用这种方法。

3.2.2　不要相信用户的嘴，要相信用户的腿

产品经理们总是很喜欢说“我们的用户认为……”但是，你的用户是否是真的这么认为呢？诚然，有不少用户是这么认为的，但是有更多的用户压根不是这么认为的。用户在给你反馈以后说：“你们太差了，我要卸载掉你们！”接下来，我们会相信，我们真的失去了一个用户。

但是我们忘了，用户是反反复复的。原谅我总是拿追女朋友来比喻，这也和找女朋友一样，你的女朋友总是喜欢说“你很差”，然后又喜欢和你在一起，不是吗？所以，对于用户说的，除了严厉的反馈你真的需要在意外，用户的行为才是真的值得你解读的。比如说，用户说你的一个功能设置得简直太美了，然后后台数据显示用户使用这个功能的比例确实很低，那么这个反馈才是值得相信的，该数据才是最值得挖掘的。

但是，就算是这样的用户行为数据，依然有很多需要我们注意的。首先，用户行为数据必然不真实，且必然不完全。因为从技术上看，用户的行为很难真实且及时地呈现在网页日志中并被技术人员收集。其次，用户行为数据展现的结果必然不绝对。因为用户的行为受网站的展现方式的影响，也就是说，你的行为受你的思维影响，而思维这种东西显然不是我们人类能够顺利操控的，那么结果肯定就是不绝对的。第

三，我们在统计用户行为数据之前要进行用户行为数据清洗和整理，而在清洗和整理的过程中，清洗方法也会干扰用户行为数据的准确性。所以相对用户行为来说，被情绪化的用户评价实则更难相信。

鉴于种种原因，我们必须跳出被用户评价牵着鼻子走的情况，而应转过头来看用户的实际行为。这就需要我们有鉴别真伪的能力，看到用户真实的行为能力。在很多情况下，很多产品都依靠用户的直观表达，忽略了用户实际行为数据上的沉淀。对于用户来说，根本不会在乎曾经对你说了什么。

根据用户怎么做、什么时候做，我们可以得到许多有用的信息。当然，这些数据没有回答他们为什么这样做，也并没有回答我们的网站、产品、服务如何才能更有效地解决用户的问题。我们需要更多相关场景，我们所做的用户调研将给我们提供更多的内容。根据这些内容，我们可以很快地设计解决方案以对他们的需求做出更快捷的反馈。调研同时也帮助我们避开偏见，因为我们必须频繁地为与我们的生活截然不同的人们设计解决方案。

3.2.3　不要靠感觉，要靠数据

闭门造车的产品经理现在已经不多见了，但是习惯依靠自己感觉的产品经理还是很多。以下亚马逊的一个例子将告诉我们数据的重要性。

故事始于2003年，著名的数据科学家塞林格创办了一家咖啡机商务网站。这家网站做得相当不错，连贝索斯都开始注意到他了。于是，贝索斯代表亚马逊公司向他发出一个邀请，想请他加入公司并组建一个名为“亚马逊实验室”的数据挖掘开发与研究团队，而这个团队的工作核心就是数据挖掘。“可是，我在数据挖掘领域没有多少专业知识。”当时的塞林格还只是一个软件工程师，不是现在人们称呼的“数据科学家”，所以他选择了拒绝。

他在日后回忆说：“而且当时数据挖掘并没有引起人们的注意，也不流行。亚马逊公司大概找了我五六次，但是我都一一拒绝了，因为我认为数据挖掘很无聊。虽然我拒绝了，他们还是一直来找我。”

最后，塞林格被贝索斯的坚持打败了，加入了他并不愿意加入的亚马逊公司。对他来说，这份工作“很难受”，这是因为贝索斯所描述的其实是一个新团队、新项目。更糟糕的是，项目主管换了一批又一批，最后塞林格的团队由贝索斯直接带队，因为居然没有合适的项目主管！

这个数据挖掘团队当时的主要目标就是：分析亚马逊公司的数据，想出提高营收、增加利润的新方法。为此，塞林格开始学习算法，开始挖掘数据中的商业潜力。随后，他的团队发现，亚马逊公司其实可以靠卖广告赚钱。

塞林格对贝索斯说了这个想法，当时贝索斯觉得这个想法糟透了。贝索斯说："这个想法相当愚蠢，我们是网络零售商，为什么要卖展示广告？"然而，作为一个优秀的管理者，贝索斯并没有阻止塞林格继续研究下去。塞林格在亚马逊的网站上进行了小范围的测试，结果证明显示广告居然是亚马逊有史以来最赚钱的项目。尽管亚马逊并没有公布广告收入，但塞林格认为当时亚马逊靠广告赚了至少10亿美元。此外，塞林格还从贝索斯那里学到：做生意要靠数据，不要靠感觉。

三年后，塞林格离开了亚马逊公司，与另一位亚马逊高管成立了今天的RichRelevance。而RichRelevance的产品与塞林格在亚马逊公司开发的产品有异曲同工之处，都是在线零售商和广告商喜欢的产品，背后的支撑显然就是塞林格以前很熟悉的数据解读。

RichRelevance拥有沃尔玛等大型超商客户，每年可以为客户带来30亿美元的营业额。如果说当年贝索斯没有让他去做数据挖掘的话，哪有今天的RichRelevance？

数据分析因互联网而起，互联网的数据分析将人为的感性判断转化

为定量分析，在提升客户体验上发挥着重要的作用。尤其是互联网上的电子商务，我们无法只从获得订单的数量上来确定是否有价值。又如一家韩国的网上购物商城，有1300万名客户，网站的日访问量接近100万人次。按理说，这样的用户量应该能够促进每一次的成交。但是管理者发现，网站每次做活动促销的预期结果远远低于用户的响应，产生销售的商品比例不高，这一点让工作人员很困惑。透过这个问题，管理者很快发现了在数据解读上存在弱项。数据分析不是简单看一些加工后的数字，然后根据数字对每一项内容进行定义，而是要根据数据的结果给出解读，不管是横向还是纵向，还需要计算。

这个网站使用的方法是，通过对比每类促销活动的实际访问者分析转化率，并且详细分析渠道效率。同时，还确认每类促销活动访问者搜索使用最多的关键词、位置和采购的商品。另外，还在页面上覆盖可以测量页面中每一项的点击率和访问者数量的功能，测量页面中每个位置的价值，找出热点区域和非热点区域。通过这些数据以及许多细分数据，来分析促销活动的最大化数据体现在哪里。

也许，许多产品经理对数据从哪里来这个问题一点也不感觉奇怪，因为新产品上线的时候我们很少能看到数据。但是千万不要低估人们生产数据的能力：Google每天处理的搜索量超过30亿次，每秒回答3.4万个问题；中国移动后台系统每秒钟处理的信息数量达到亿级；每天有数以千亿封电子邮件在全球互联网上传递等。我们要关注的不是数据如何产

生，而是在数据产生后我们要解读哪些数据。

通常，团队在做数据分析时，最重要的是要弄清楚我需要什么样的数据。要怎么做到数据的详细和细致呢？基本需要八个纵向的分析数据。

第一，固定的报表。比如，定期反映用户使用量、报告产品成绩等。

第二，即席查询。支持灵活的查询分析，满足报表之外的信息需求。例如，哪些用户使用了你的产品，同时还有哪些用户离开了你的产品。

第三，多维分析（OLAP）。从多个角度分析查询问题，如用户的留存率，哪些用户用什么样的方式接触到产品，产品所展示的诸多平台中哪一些是最重要的。

第四，预警功能。比如当用户的使用数对历史数据来说显然过高或者显然过低的时候，都应该出现这样的机制，以协助产品分析。

第五，统计分析。比如通过回归分析，分析产品一系列的指数。

第六，预测分析。比如预测未来一段时间内产品的用户量是否会增加，是否要增加某些方面的投入。

第七，数据挖掘建模分析。基于用户的使用细分客户群，寻找每个客户群的行为特征以及潜在需求，推送个性化的信息和服务。

第八，优化分析。这一点会比较复杂，不同的产品需要不同的数据来定义优化分析后的结果及要素。

除了数据的支持，我们如何让用户感觉到痛点是真的值得被抚平呢？

3.2.4　用放大镜将痛点放大100倍

这是小米公司提出的一点，但是有的人听后则将其与“分散核心”混为一谈。其实，我们所说的很多痛点都是没有那么痛的痛点。小米进入手机市场，对自己手机产品的定位就是“发烧友手机”，过去只有“极客”才会去刻意追求的体验，小米将其完善，并喊出口号以引导消费。也就是说，对消费者使用产品的各种貌似多余的细节改进，然后引导消费者去关注它。小米的产品并没有达到颠覆的境界，但是却依靠细节的微创新，真正解决了消费者的痛点，让消费者本身可以忽视的痛点成为消费者关注点。这就是说，把我们找到的痛点变得更痛，并且让我们的用户意识到这个痛点让人痛彻心扉了，我们的产品就算是成功了。

但是很多时候，用户总觉得不够痛。譬如说，用户购买iPhone的时候大概没有觉得自己手中的手机有多糟糕，而是因为iPhone足够好，好到可以替换手中的其他产品。这就是用户根本不存在的痛点：比较心理。对于这个痛点，显然乔布斯是没有想到的，直到库克时代，苹果才明白这个道理。

同样，很多痛点其实是很浅的痛，但是它让人有更好的选择，就足以替代其他产品。大家购买电影票时经常需要等待一个小时以上，有时还选不到好座位，而网上预订相比传统买票让用户有更大的确定性，让

大家能在准确的时间到喜欢的位置看电影，所以网上预订电影票提升了用户体验，这也是目前这块市场的需求所在。那么，网上预订KTV有没有提升用户体验？传统方式都是直接去或电话预订KTV。相比之下，网上预订KTV并未真正优化用户体验。没有提升用户体验或效率的事，用户为什么要买单？

如何让用户对看起来不痛的点感觉很痛，也是一门学问。让用户很痛，首先要在场景内唤起用户的痛感，这种痛感在恰到好处的处理下，会让用户的替代感格外强烈。其次则是要让用户在痛的时候记住这款产品，拥有使用时的感观，然后才能让本来没那么痛的产品看起来痛彻心扉。

例如，在移动互联网上一款名为“大姨妈”的产品，就是把本身不痛的事情做到使用户觉得深切的痛。“大姨妈”上线将近两年，目前下载量达到了7000万，在线注册用户也早已突破2800万。用户年龄集中在21～27岁，这正是中国最大的智能手机用户群体。

在这款产品中，用户可以利用APP记录经期的开始时间和结束时间，以及每个周期产生的不同症状，也可以按照自己的意愿记录生活习惯。这款应用会对用户记录的信息进行科学的计算分析，并在“大姨妈”来临之前温馨提醒，预测排卵期和安全期。另外，根据用户所处的阶段提供营养、健康、美容、心灵快乐的小贴士。虽然女性的经期只有七天，但是“大姨妈”服务的是用户的整个生理周期。

本来，这样的计算在很多女性眼中都不算什么，但是基于数据的记录和计算满足了女性用户的“惰性”，这样的产品获得大量的用户完全是因为将女性本身的痛点无限放大，并加以整合。这样，痛点集中了，用户自然就会逐渐爱上这款产品。

但是，仅仅让用户有痛点还不够，还需要让用户对产品产生喜爱之情，因此包括为用户推送的知识、界面视觉呈现、内容提示，这些可以做到个性化体验的功能在每个用户的手机上都应该是独一无二的，这样就不仅仅解决了用户的痛，还让用户感觉很贴心，就是接下来的“痛快”。

3.2.5　让用户由“痛”变“痛快”

如果用户需要一个包子，你给他一块蛋糕，用户可能会对你赞不绝口。当然，如果用户不喜欢吃蛋糕，则另当别论。我们需要了解的是，用户如果是痛的，我们要做的不仅仅是止痛，还要让用户有快感。

成功的互联网产品，无不是满足了一个或者多个让用户痛快的地方。最初，微信的成功源于它可以语音发信，这点是利用了用户“惰性”的特性，让用户用起来很方便，继而很“痛快”。QQ通讯录的成功在于它可以将通讯录同步到云端，在批量处理通讯录的同时还避免了通讯录的丢失，用户用起来也必然很“痛快”。

优秀的产品经理是最挑剔的用户，任何一款产品都规范到要让用户使用得舒服，要在感觉、触觉上多琢磨，有困惑就要改善。而针对用户的痛点，不能仅仅是解决用户的痛点。如果用户希望减少一个步骤，那么就想想能不能把所有的步骤都简化为一步。

我常常用谈恋爱来打比方，在恋爱中，男生会对女生体贴备至。对待用户也该这样，如果不能做到把用户当做初恋女友，用户可能只是简单地止痛，没有快乐一说。

而很多人不明白为什么已经解决了用户的痛点，但是依然没有留住

用户。用户流失的原因各不相同。第一种是3分钟效应，甚至有人说是60秒效应，也就是说，如果在3分钟之内用户无法找到产品的亮点，或者说他急需解决问题你无法解决，就可能会直接把你删除，或者把你的产品无限期打入“冷宫”。这是产品自身的问题，需要做出根本改变。第二种是用户确实在某个特定时段没有需求，比如，订酒店本就不是日常需求，如果APP因为这种原因被搁置，那就需要通过不断地运营让用户在需要的时候想起你。

所以，必须让用户觉得你的产品不仅仅能够解决他本来面对的问题，还能够给他更好的感觉，即问题本身是一部分，另外的一部分则是发挥空间。对于用户来说，你给他美好的感觉，他会还你一个忠实的用户。当然，这样的期待需要一直维持，也就是说，如果产品好，就要一直好下去。

从用户的角度看，一款优秀的产品必须是贴心的，这一点实际是对人性化的高阶要求。只有将产品设计得更细致和人性化，让用户感受到服务的便利周到甚至亲切，才能保证产品的成功，进而维持产品的生命力。不要让用户思考甚至提供改错的机制，一个产品能做到这一点是很不容易的，但应该以此为奋斗目标。人们使用产品的终极目标是为了使用时的愉悦感，因此我们在做产品设计时，应该假设用户是“傻瓜”。“傻瓜”都能用的产品才是好的产品；而“傻瓜”都觉得这个功能用起来很顺畅、很有感觉的时候，就是产品成功之时。

3.2.6　案例：360随身WiFi是如何让用户痛快上网的？

小小的一枚WiFi，居然成了硝烟四起的战场。不知道从什么时候起，百度、奇虎360、京东、唯品会等都为这个小小的产品激动不已。这是为什么呢？

最早进入这一块领域的是奇虎360。2013年6月16日，奇虎360发布了独立开发的第一款硬件产品——360随身WiFi，号称“上网不费手机流量”、“插入电脑，WiFi立现”。它的特点是：本身不是无线路由器，需要一台连接在Internet网络上的电脑。此外还需要配合专属的360驱动才能使用。这个小玩意拇指般大小，看上去非常不起眼，仅售19.9元人民币。

而这次一向善于学习的周鸿祎策划的是“饥饿营销”：360随身WiFi发布后半个多月，才在京东上首次发售，2万台产品上线1小时内就被抢购一空。从2013年7月初到8月底，360随身WiFi进行了五轮发售，一共发出72.2万台，几乎都是瞬间售罄。8月20日第五轮发售时抢购人数过多，导致京东购买页面“瘫痪”。



仅售19.9元的360随身WiFi

这个产品实质上是什么样的？简单解读一下就是：插在联网的电脑上，能够成为一个热点。看起来是不是很牛？没有驱动，不需要耗电，小巧得不行，甚至才不到20元。但是就业界来看，这根本不值一提，因为“360随身WiFi”的核心部件就是一个支持802.11n协议的无线网卡，用的是RaLink公司的无线芯片。

读者是不是很纳闷，一个U盘一样的玩意，凭什么这么受欢迎？没有任何看起来强大的功能，但是传统的路由器与之相比较，用户还是很气结：太大，占用空间；太丑，连着网线的路由器无论多么“高大上”还是让人看着感觉很不舒服；太贵，一般价格都在50元以上；太麻烦，还需要设置。

这样看来，路由器真的很“痛”。而360这款新产品，必须要插在联网的电脑上，将这台电脑作为发射热点，才能够满足平板电脑、手机等无线上网设备的联网需要。看看360给我们解决了哪些“痛”：很小，拇指大小；可爱，可以隐藏起来；便宜，才不到20元；直接用，再也不担心不会设置。

那么，有多少人可以使用这个产品来给自己创造便利呢？更多的是离开常用网络的人。如果用户是一名经常外出公干的工作人员，或者是一个旅游爱好者，在外出的时候，经常需要用自己的上网本联网，那么就可以通过这样的设备来实现。而且，使用该设备的朋友还可以通过自己的上网本，为身边其他朋友提供热点，达到资源共享的目的。

如此一来，用户把“360随身WiFi”插到任何一台可以上网的电脑上，不用做任何设置，手机、平板电脑等智能设备就可以上网了。换句话说，这款设备成为用户移动设备入网的唯一入口。这就是360强大的地方，掌握了入口，就等于掌握了钥匙，这其中的商机自然是无限的。

从这么一个简单的产品上，我们能看到的东西真的不少。

第一，奇虎360每次做这种事情的时候，就会有一批生产厂商倒下。以往的路由器产品已经开始降价，活动力度也逐渐变大，可见，奇虎360给他们的压力并不算小。

第二，用户使用起来真的简单了。在现在这种情况下，不会使用

WiFi的人不算少，不会设置路由器的人也不算少，常规路由器中诸多选项以及过度专业的词汇让用户头疼不已，“360随身WiFi”解决了用户的大部分“痛点”。

第三，价格因素。常规的路由器上百元，小WiFi才不到20元，对于用户来说，一样是网线，如果非得要一个无线路由，显然还是偏向于选择小WiFi。

当然，它也不是完全没有弊病的，那就是在没有电脑时，小WiFi就还是小WiFi，对着一根干枯的网线发呆的小WiFi。所以，这又给了小米机会，极路由不是正在“发烧”吗？

3.3　尖叫点思维

如果说“痛点”是产品出生的原因，那么尖叫点就是产品为之奋斗的目标之一。因为产品可以有很多考量因素，而是否能赢得用户的尖叫显然是其中一种。所谓尖叫点，不是那种让人听了说“哇，这么好！”的产品，而应该是那种让人听了说“你再说一遍，我没听错吧？”的产品。

见过歌迷或影迷见明星的场面吗？那种声嘶力竭的尖叫，众星捧月，甚至还有一些反面教材，都诉说着一个生动的故事，那就是，没有热爱，就没有尖叫，拥有不淡定的“粉丝”就已经说明产品做到了基本的极致。

怎么分辨痛点和尖叫点？

如果你是一个孤独的北漂，身边没有亲朋好友，一个人远在他乡。当你忙完一天的工作，拖着疲惫的身躯回到自己租住的地下室后，孤独感涌上心头。此刻，你希望自己手机里的社交APP为你做些什么？答案是，我需要的不是一个美女，而是一个与我境遇相似、可以互相倾诉互相安慰的人。对于我来说，这就解决了我的痛点，但是显然没有解决我的尖叫点。

而要解决我的尖叫点，就是能够给我送来一个“软妹子”，她也许就在隔壁，我们能在一起面对面地说说话，然后吃点东西，感受一下从陌

生到认识的过程，而在这中间，我们还能一起聊聊手机的软件，接下来各自回家睡觉。这就是尖叫点，但是很少有人能够做到。

简单来说，尖叫点要求不仅仅解决用户的痛点，它比这个解决方案高无数个层次。

既然要尖叫，那么起码要做到以下几点：第一，尖叫点不要太多，太多对于产品来说是负担，没有人会一直尖叫，因为那样会“窒息”；第二，要真的能够让用户尖叫，而不是仅仅让用户觉得好，如果一款产品不能让用户觉得实在是太好了，这款产品就不算有尖叫点。

所以，要想获得产品的尖叫点，首先就是做减法，并且让用户的目光汇聚到整个产品的尖叫点上来。

3.3.1 做减法和聚焦

早在两年前，移动互联网业就开始盛行一个说法叫“做减法”，尤其是“给产品做减法”。通常以一些国外的服务作为标杆，如Twitter就是一种非常简洁的网络服务。如果我们稍微审视一下国内的网络服务，就会发现几乎没有一个成功的产品或服务是在“做减法”的。几乎所有产品都担心其他产品超过自己，或者因为自己的产品过于简单而被其他产品替代。

但是一旦产品的尖叫点多起来，产品本身的聚焦点就会逐渐减少。一款被从头赞到尾的产品只会让用户逐渐摸不着头脑，分不清产品的轻重，也不清楚产品的意图。对用户来说，一款好用的产品不仅是值得尖叫的，同时也是经得起推敲的。这就好比在产品的打磨过程中，逐渐找到产品真实的尖叫点。

那么，“做减法”就是必须而为之的了，前面说过一款产品需要有尖叫点，而此处又要求做减法，对产品打造者来说也许很混乱，但是抓住以下几点原则，便不至于画蛇添足，而是锦上添花了。

第一，减少的部分是产品中与核心功能联系不甚紧密的部分。一款社交产品，若是砍去其“添加好友”的功能，那就如同去了左膀右臂，逻辑生涩，用户体验全无。而相反，如果是一款导航产品，加入“添加好

友”的元素就是画蛇添足，因为一款导航产品的精髓在于给用户指引，重要的是人机交互，而不是平台构建。

第二，减少的部分应该是不能够帮助凸显核心功能的部分。例如一款查询类产品，如果产品中存在大量的本地用户数据，那么这部分显然是可以去掉的。如果一项功能有助于增加用户查询结果，即使需要用户更复杂地提交数据，也是可以留下的。

第三，如果在产品中有多个尖叫点，而为了帮助凸显核心的尖叫点，其他尖叫点也是可以去掉的。当然，这里不是说需要去掉这个功能，而是指去掉产品过于花哨的部分。最好的解决办法是保留两个尖叫点，并且让用户在体验过程中交替地体验到两个尖叫点。但是如果尖叫点太多，则需要根据尖叫点与核心功能联系是否紧密来考量了。

第四，尖叫点多而优秀，如何处理？其实只要尖叫点集中于核心功能，尖叫点自然是越多越好，但同时也要求其他地方能够少一些尖叫点，只有这样，整个产品才能维持和谐。对于一款产品来说，如果核心功能的尖叫点多而且同样紧密地围绕产品而存在，那只能说这款产品马上就会火了。

很多产品设计者都认为产品实际已经很值得用户为之尖叫了，殊不知，用户的反应只是淡淡的，毫无反馈，而产品设计者还毫不知情，自我感觉甚好。其实按照“做减法”的要求来看，产品中很多繁复的地方都

可以去掉，只是产品设计者没法去掉罢了。往往“断臂自救”需要比想象中更大的勇气，但是否定产品后能换来新生显然也是不错的。

不过，有的产品设计者却又走进了一个误区，他们往往为了给用户更高的尖叫点，让用户觉得某个产品很好，将尖叫点设置得偏高，导致用户反而不以为然。

3.3.2 把痛点的解决方案变成用户易感知的尖叫点

我们常常要求产品设计者在设计的过程中注意产品尽量不要太复杂，因为在用户眼里，产品是什么样都可以，重要的是有没有用，看起来是不是很好。

微信“摇一摇”为什么能够获得用户？因为在用户眼中，一个很复杂的产品要变得很具有尖叫点特色，就必须有如下两个特征。

一是看起来简单，用起来也简单。用户的动作越少，实现的功能越让用户惊讶，产品获得的赞同就会越多。对于用户而言，类似摇一摇这样的动作，之所以能让用户尖叫，很大程度上是因为这个动作简单，但是又有一种“摇过之后天上掉金子”的感觉。所以很多产品的尖叫点，都是源于一个简单的动作背后复杂的技术。

二是切合人类的使用习惯。如果某个产品要模仿对讲机，那么首先需要弄清楚使用对讲机的场景。对用户而言，他们曾经看到过的各种使用对讲机的场景理应是软件能够给用户带来的。所以，就拿现在某些对讲产品来说，无法无限增加扬声器声音大小，使用起来没有对讲机的场景，就是用户下一个尖叫点所在。

尽管用户对尖叫点的感知敏感又迟钝，但是我们依然需要坚持给用

户更好地解决痛点的方案，直到用户对我们的产品有足够的信任，并且认可尖叫点。只要有用户为之尖叫，就能够让其他用户也为之尖叫。用户之间的易感性，也能帮助用户认识我们的产品。

3.3.3 制造MOT

善于制造产品的MOT（Moment Of Truth，关键时刻），是每一个优秀产品经理的美德。MOT分为First MOT、Second MOT。所谓“关键时刻”，即任何时候，当一名顾客和一个产品的任何一个层面发生联系时，无论其多么微小，都是形成一个印象的机会。

那么，一个产品要给用户多少次留下印象的机会呢？当然是越多越好。我们在看一期节目时，往往会说这期节目有几个笑点，哪几个部分会被观众记住，而没有被关注的部分则会被忘却。用户对产品的印象也是这样，一个产品要是没有足够多的MOT，那就失去了用户的关注。

但是一个产品的MOT过多，就好像电视节目只有高潮没有迭起一样，对于用户来说，这种体验很别扭，甚至会让用户因过度激动导致整个节目看下来只会评价好看，却完全不记得其中任何一个MOT。

因此，掌控用户的关键时刻对产品设计者来说尤为重要，那么在选择First MOT和Second MOT上，又需要抓住哪些要点呢？

首先，用户所期待的First MOT一定是在接触产品后不久，因为一个产品如果不能迅速赢得用户的喜欢，就很难取得用户的第一印象分。

其次，用户所期待的Second MOT距离First MOT不要太远，因为用

户的兴趣一旦冷却下来，要想看到用户继续为之疯狂，几乎是不可能的事情。

掌控用户的关键时刻就是我们所说的核心部分最需要展示的时机，能够把握产品的脉搏和适时地控制产品的尖叫点在合适的时机出现，这样的产品一定不会太差。但是现实是，这样的产品还很少。

因为，很多产品设计者对自己的产品都没有觉得：哇，好酷！

3.3.4 先让自己尖叫起来

想要说服用户，首先要说服自己，这是长久以来成功的产品经理们没有提到过的一点。我们要求产品经理一定要冷静，能够同时看到产品的优势和劣势，同时我们也害怕设计一款太有特色的产品，导致最后的产品往往是中庸甚至是平庸的。在产品的设计过程中，过分追求完美，而导致产品过分不完美的情况总是存在的。

用户并没有时间去听产品经理们解释这些问题，因为产品不好不是用户的错。但是产品设计者本身也是一名用户，扪心自问，你所做的这个产品，你自己满意吗？答案是“No”，对吧？因为产品设计者往往有很多好的想法，但是这些想法在整个制作过程中十有八九被磨灭了。

那么一款连自己都无法说服、无法给出100分的产品，我们又有什么理由让用户为之疯狂呢？何况，用户可能早就已经遇见更好的产品了。用户更换产品的成本不算低，而且现在大多数产品中都有账户设置，如果用户尝试了我们的产品后，认为不值得更换已有产品，就不可能抛弃已经使用熟稔的账户。

在移动互联网上，越来越多的产品能够给用户尖叫的机会。如果用户面对改进说“终于实现了某某功能”，那说明这个产品依然在“跋山涉水”的路上。而用户面对改进说“咦，这个好像还不错哦！”那说明产品

已经处于让用户为之尖叫的边缘。

雷军曾经说过：永远要做能让用户尖叫的产品，做不出来就是我们变得平庸了。不仅在卖给用户的一瞬间要让用户尖叫，更重要的是用户用完了觉得好，愿意推荐。也就是说，如果产品仅仅解决了用户觉得痛的地方，还远远不够，如果用户不能尖叫起来，我们就不会成为下一个“小米”，不管是互联网还是传统企业，都是如此。

而“米柚”的设计者洪峰的想法更加简单：“尖叫很重要，但是一年让你尖叫一两次就够了，长久以来让你会心微笑更主要。”因此，尖叫不用太多，但是一定要有，同时，还要把自己当成用户，能让自己尖叫的产品才能经得起用户的推敲。

作为产品设计者，我们有更高的要求，我们的尖叫点也更高，见多识广的我们几乎很少为产品尖叫。这说明，如果产品能够达到我们的尖叫点，要获得用户的尖叫声就不太难了。因此，每一个产品进入市场之前，都先让自己测试一下吧。

3.3.5 案例：《爸爸去哪儿》是如何制造尖叫的？

2013年，有一档名为《爸爸去哪儿》的节目的确火了，不仅收视率全线飘红，而且在社交平台上的口碑也很高，甚至每一天都占据着不错的搜索指数和话题排行，几个明星爸爸和星二代成为网络讨论的热点话题。与湖南卫视曾经比较高调的《快乐男声》等选秀节目相比，这次《爸爸去哪儿》的推广算是比较低调的，前期既没有铺天盖地的宣传，也没有制造大量微博话题或者找大V转发，所以这档节目第一季播出的时候完全没有第二季火爆。

很多人已经知道《爸爸去哪儿》是引进自韩国MBC电视台的节目模式，原版节目在韩国综艺节目中长期霸占着收视榜的第一位。在不同国家不同的环境与文化背景之下，如何做好本土化改造，是节目制胜的关键，也是最大的挑战。

有人说，《爸爸去哪儿》的出现时机恰到好处，也就是关键时刻选得好。因为这个新颖的节目形式，让电视观众终于在一堆唱歌、相亲节目中找到了新鲜感。频繁在各电视台露脸的不同歌手，唱了一遍又一遍的老歌，各种作秀和眼泪，早就让观众厌烦了。这个时候突然出现一帮纯真的小朋友和他们的囧爸，洗菜、做饭、讨价还价，还要经历各种挑战，怎么可能不引起关注呢？何况，这是湖南卫视，平台影响力绝对不

容小觑。

除了这些以外，还有更多值得挖掘。因为依靠模仿和微创新一向是腾讯的标签，这一次湖南卫视能否也做一次标新立异的微创新，实在很难说。不过，在思考《爸爸去哪儿》为什么成功的过程中，还是能够看到不少值得学习的内容的。

第一点就是明星效应。观众追看这档节目最大的原因，其实是冲着爸爸们的明星身份而来的，在这个前提下，“星二代”们才有被关注的可能性。在首期节目中，星二代们的戏份显然偏重，虽然萌翻全场为收视立功，但这股新鲜劲头会很快过去。明星效应冷却过后靠什么抓住观众，这值得思考。很多好的点子，都是需要合理落地和延续的。

第二点是明星和平凡人一样要经历破房子和不太好的生活环境。可以看到，在湖南卫视版的《爸爸去哪儿》中，简陋的厕所、蜘蛛屋、玉米和地瓜这种简单的食品等——一切的一切，都是以明星的体验为基础。正是在这些看起来连普通城市都不如的生活环境，我们才可以看到温情的一幕幕——很有可能会使新的一轮收视率爆发。

第三点是节目制作团队经验比较丰富。熟悉节目制作的人都知道孩子的节目是最难拍的，因为现场不知道会发生什么情况，孩子不可能会按照你的台本来。为此，湖南卫视选择了原来《变形记》的团队，可能也是考虑到这个团队拍摄同类节目经验比较丰富。节目满足了普通观众

的好奇心理，很多观众对明星的生活都有好奇心，也想了解明星在生活中与普通家庭不一样的地方，从而使一档家庭亲子节目具备了娱乐性，变成一档可以全家人一起观看的电视节目。

第四点是恰到好处的惩罚。不同档次的房子，不同的待遇，看起来高于普通人的明星一样要面对比赛和惩罚。当然，《爸爸去哪儿》的摄制组也有让人感觉很温暖的设置，他们会在竞争中选出前面的，忽略失败给孩子带来的阴影，与韩国版的《爸爸去哪儿》相比，显得更加有积极性。

第五点是温馨并且真实的落地场景和后期恰到好处的温馨点MOT。由于是24小时全天候无死角拍摄，所以我们看到郭涛换裤子的时候还得遮住镜头，可以确定的一点就是，你所看到的内容几乎不存在多少“作假”的可能。对于观众来说，这一举措使他们相信这个节目的真实性。唯一有可能进行安排的部分只有“出场”，毕竟如果不安排出场，秩序太乱的话，不利于大家观看节目。

而真实往往是我们在任何节目中最难看到的地方。你很难想象，在节目里面，一个小孩占用5分钟的播放时长只是因为一直哭，当然我们也知道在节目中要哭上至少一个小时；你也很难想象他们真的就在那么破的地方睡一个晚上，但是他们确实就是在那样的环境下睡了好几个晚上，甚至包括他们去找食材，等等。平时在网络、报纸上看到的明星过于光鲜亮丽，能够看到这些都是我们过去所无法想象的，却又真的希望

看到的内容。

但是真实起来又要让人觉得温暖是非常困难的，因为行程的原因以及24小时摄像的巨大压力，各种随机事件和临场反应都会导致艺人无法快速进入状态以及调动气氛，而越是这样，温馨的场景越是难得。《爸爸去哪儿》巧妙地引入了小孩这个充满了不确定因素的个体，使得原本非常困难的搞笑以及真实验证一下子变得简单许多，同时，小孩子与父亲之间的亲子互动也有不少温馨点，这些就是整个节目中最值得发扬的MOT。

第六点是成长。正是因为不断地比赛和磨合，才给了观众大量的正能量——就连小孩，也必须承受自己做出决定的后果。在这种环境下，年纪在5岁左右的星二代还没有选择意识的时候，就要开始面临这些挑战。从第一期到最后的成长，都是观众喜闻乐见的。也因为一次次的突破和拼命，才能换来观众的感动、支持以及喜爱，几乎每一个家庭都有孩子，而80后作为观众的主流，陪伴父母和孩子看节目的时候，从中也能接收到节目传递的信息：成长、亲子、教育等。

户外综艺本身是这个节目的尖叫点，而湖南卫视对这个节目所投入的心血也是显而易见的。虽然这个节目模仿了韩国节目，但是其本土化工作做得相当出色，在“村长”李锐的带领下，《爸爸去哪儿》找到了最能挑逗中国电视观众神经的点——“城市的孩子和父亲挑战在农村的生活”。而且由于之前有《变形记》类纪录片的经验，让村长李锐和传统

的真人秀主持人有不同的视角，如一些“穿帮”镜头，还有诸如Angela跟当地小朋友交流的镜头或者出现意外情况的镜头，这些镜头在之前其他真人秀节目里可能都会被抛弃，但是《爸爸去哪儿》把这些镜头都留了下来并且在剪辑中让观众看到，引起观众的讨论，也让这个节目更加真实好看。现在的观众很清楚，他们看到的真人秀绝不是“百分百”的真实，所以偶尔出现类似的镜头会让观众更相信这个节目的真实性。

当然，还有很多观众看不到的工作都是为了保证这个节目的好看程度，MOT的基础就是大量的素材，比如在沙漠的拍摄，几个明星父亲做晚饭的环节，镜头看似有意无意带过的上百人的拍摄团队阵势逼人，如今的真人秀节目不可能在有台本的情况下仅仅依靠几个小时的拍摄，而是要靠这种大素材量，事无巨细地捕捉参与者的每一个生活细节，才能保证呈现给观众的是足以让观众哭得出来、笑得开心的节目。据我所知，《爸爸去哪儿》在前两期甚至动用了业内认可度比较高的电影剪辑，做出了一般电视节目少见的故事性和流畅感。细想下来，《爸爸去哪儿》的成功也是必然的。

《爸爸去哪儿》节目组爆料的一系列数字展现了这种工业化制作的基本流程：在3天2夜的有限时间内，共计有不同部门的120位工作人员和各个位置的45个机位投入无间断拍摄；后期团队需要从1000多个小时的拍摄素材中寻找和筛选出3～4个小时的影像，剪辑团队再在此基础上制作出100多分钟的初剪版本；最后，字幕组和音效组介入制作，经过

反复删减，最终敲定为90分钟的播出版本。

另外，不管是台本设置，还是在整个过程中从选址到设置难度等级不一样的挑战，都避重就轻地宣扬节目的几个关键词：亲子，真实，体验。这也让人们在茶余饭后多了许多谈资，但是与原版不一样的是，湖南卫视一直宣扬的是积极性，小孩的天真和对父亲的关心及依赖都是值得肯定的。而原版中则更强调现实的残酷和竞争性，因此，这档节目避免了很多吐槽点。

《爸爸去哪儿》也是对真人秀节目真实性的返璞归真。事实上，此类幼儿亲子类节目不是湖南卫视第一个做得火爆起来的，深圳卫视的《饭没了秀》已经播放了好几年，然而，此番《爸爸去哪儿》之所以获得如此高的好评，并迅速赶超深圳卫视的《饭没了秀》，除了芒果团队在拍摄、剪辑、配乐、荧幕上的“鬼斧神工”外，在剪辑后的成片中，“星二代”的表现自然，释放天性，完全没有之前观众担心的编导会去教小朋友说大人话，从这点上看，比《饭没了秀》更能够打动观众。同时，相比此前火热的成年人或者明星在舞台上的真人秀节目的表演痕迹，《爸爸去哪儿》中小孩子的天真无邪，无所顾忌的本真，敢哭、敢说和敢做的自然释放，契合了真人秀节目的“真”，而不是“秀”。

与其他喧嚣的选秀节目在节目开始之前就大幅度报道和渲染相比，《爸爸去哪儿》的推广绝对算是低调，没有炒作，没有微博的话题推荐，完全靠节目内容口碑自然聚合和传播。而从《爸爸去哪儿》的微博

指数曲线来看，其讨论量在2013年10月11日之前，一直处于几百、几千的低量级，而在10月11日这天，讨论量直线上升到18万。可见，此节目真心打动了观众，也证实这个节目是真的成功了。

跟以往的电视节目不同，话题讨论量的峰值并没有出现在播出日，尽管在播出当天有18万的讨论量，但是节目的话题量爆发出现在节目播出的第二天。这表明，节目播出后观众的“好评”把一个简单节目变成一个话题，利用社交平台进行发酵，推向一个高峰。这一点在百度指数上体现得更明显，关键词搜索量简直是爆发性的，在10月12日这天突然达到62万搜索量的高峰。

尽管《爸爸去哪儿》开播时观众觉得新鲜好看，并且也获得了持续的高收视率，但并不代表将来可持续的新鲜吸引力。在很多人的观念中，在家带小孩似乎是妈妈的责任，这档节目挑战传统，让观众看到明星爸爸们是怎样跟小孩相处的，对于家庭的影响可能是带来一些新奇的创意和体验。而如何避免因为无法规划的小孩子被观众诟病，也是节目引起观众思考的一大关注点。

由于平时父亲与孩子在一起的时间普遍太少，大部分父亲的职责是赚钱养家，因此出现在节目中的父亲面对棘手的突发情况时往往无计可施，这也会影响节目的可观性。由于害怕，田亮的女儿Cindy总是哭，这让田亮很“窝火”，手足无措，同时也会让观众认为这个孩子不那么可爱。为了尽可能维持真实性并对观众进行引导，节目组在剪辑上很注意

突出每个孩子的可爱和不那么可爱的地方，又爱又恨的小孩子反而会让观众更加喜欢。

《爸爸去哪儿》的火爆也源于对原版本的解读和本土化的彻底改造，使之更符合国内观众的心理。对于这档节目，即使有众多的复制品出现，也很难超越该节目，因为这档节目从每一个角度看都堪称极致。

第4章　口碑

所谓口碑，听来和之前的标签大致有着差不多的意思，但是其实二者之间有显而易见的差别，标签是企业自己给自己的定位，而口碑则是用户给的。如果企业对产品的标签执行到位，口碑也和标签重合，则说明产品已经成功了大半。更多的时候，企业的口碑和标签并不吻合，或者是在用户中还没有形成口碑。

口碑的前提是产品。从互联网或者其他行业的例子中不难看出，口碑的效果是可以被无限放大的，但口碑本身没有办法凭空出现，或者说，对企业有利的口碑更不是通过营销手段就能获得的，简而言之，口碑是用户之间的口耳相传。口碑是相对而言的，是主动的，它诠释的是用户的态度，如果企业没有好的产品或服务，捏造出来的口碑是不堪一击的，在互联网上这一点尤为突出。

这里有一个简单而有趣的故事，但是又简单得引人深思。

清代道光年间，江苏丹徒一带经常举办庙会，也就是现在的赶集。每逢庙会，赶会者前呼后拥，络绎不绝，河面上的行船也增加不少。一天，一位美貌的妇人坐船来赶庙会。船靠岸后，美艳不可方物的她自然吸引了无数人的目光。

这位美妇很矜持，付了船资后，就急匆匆举步登岸，一不小心，一

只脚踏入淤泥之中。美妇顿时很是窘迫，又一脸的羞涩，想找个地方躲起来，抬头一看，发现附近有一座尼姑庵，于是在众目睽睽下急行入庵，消失于人们的视线之外。

众人盯着尼姑庵的方向，余味无穷，似乎对美妇还没看够。恰在这时，船老大高声叫喊起来："糟了，这妇人所给船钱一百，却是阴间所用的冥币！"众人一看，果然如此，莫不大惊，或者是怀着看热闹的心情，又或者是还想再看看那个美妇，于是急忙随船老大前往尼姑庵与妇人理论。看热闹的、打抱不平的，也唯恐落后。

谁知，在尼姑庵里寻遍了所有的地方，却怎么也找不到刚才的那位妇人。众人都觉得很蹊跷，正要诘问庵中尼姑，船老大忽然看见庵中观音像的一只脚染满淤泥，众人大惊失色："难怪刚才这妇人遍寻不见。"

"坐船的美貌妇人一定是观音显灵！"船老大惊诧之余，伏地叩首，将美妇所付的冥币焚于炉中。其他人无不合声诵佛，祈求观音菩萨保佑。顿时，尼姑庵的名声响起来了。

此事不胫而走，一传十，十传百。于是，原本门庭冷落的尼姑庵一改旧观，香火袅袅，布施多多，施主川流不息。

十几年之后，这个故事的隐情外泄：原来当年的船老大和那位美貌妇人，都是庵中尼姑的托。美妇入庵后，立即将脚上淤泥移于观音足下，自己则卸装改容躲藏起来了。这件事，放在今天，俨然是一个极好

的案例。

由此可见，口碑来自于用户，其最重要的特征就是可信度高。因为在一般情况下，口碑传播都发生在朋友、同事、同学等关系较为密切的群体之间，而在陌生人之间很少会有直接传播。在口碑传播之前，传播群体之间已经建立了一种长期稳定的关系。相对于纯粹的广告、促销、公关而言，可信度要高得多，他们不会理解为广告，而是理解为真正好的产品。

在新兴的移动互联网的发展中，我们则看到了更多的案例，也产生了更多的疑问，那就是如何有效地照顾好你的顾客或粉丝。相对于大众传播时代的宣传和推广，广告和其他的公关形式都让用户疲于应付，甚至产生了抵触心理，而移动互联网的个性化使得更多人了解了其他人的体验，无论用户之间是认识还是不认识，用户之间的评论和分享对于一项服务或产品非常重要。这时候往往有所谓“脱媒现象”，即企业和营销者被排除在外，消费者更愿意倾听朋友的建议决定买还是不买，而且这种讨论处于相对隐形的状态。企业对这种情况，往往是束手无策的。

显然，我们已经能够理解口碑威力巨大的原因是信任。为何信任？因为口碑是通过用户之间已有的关系链进行传播，而关系链能够建立的前提就是信任——我们信任朋友，才能建立起深厚而且值得信任的友情关系，若要在朋友之间传播，就必须是信任度相对较高的朋友。

于是当产品的相关信息通过社交关系链传达到用户的时候，用户就不可避免地会把对朋友的信任关联到这条信息上，即使通过关系链传递的信息是对某个商品或品牌的积极评价，也会被用户所接纳，这就是用户之间关系链传播的好处，而这个现象就是我们常说的口碑。直到今天，当我们来到一个城市，当地的朋友或者某些看起来很权威、值得相信的人一定会给我们推荐一些在本地很有名的饭馆或者小吃，而出于这样的一种信任，我们也一定会去品尝。也就是说，口碑是能够促进用户的消费的。

但是，由于人与人之间的交际量终归有限，因此通过这样的社会关系链传播信息也有明显的缺陷，最主要的便是传播效率低、传播范围窄，基于关系链的口碑难以达到一定的量化效果。也正因为如此，很多中华老字号或者地方企业就只能在某一个地域内拥有很高的知名度，历经几十年仍难以实现跨地域的扩张。由此可见，口碑的建立和如何广泛地传播都是企业所要面临的问题。

口碑传播这种类似以"酒香不怕巷子深"为主流观念的传播方式量级不够。随着生产力的快速提高和现代传媒业的大发展，报纸和电视等媒体成为了最有效和最主流的信息传递途径，依靠媒体的广告有了更大量的发展和传播，一定量级的传播也由此展开，很多企业迅速在全国甚至全球进行扩张，用几年时间超越了很多发展几十年甚至上百年的企业。而口碑传播的效率越来越跟不上企业的快速扩张，逐渐沦为鸡肋，甚至

企业认为广告就能产生口碑，而用户的口碑可以通过广告来灌输，殊不知，广告灌输的仅仅是标签。

不过这一切现在已经开始发生变化，随着互联网的发展，尤其是社交网络的发展，微博、微信的出现，使得人与人之间通过网络媒介的联系越来越紧密，而信息通过社交网络在朋友等熟人之间的传播效率也越来越高，很多信息开始在用户不见面的情况下也能得以传播。十年前，我们通过互联网获取信息的主要途径是门户网站，而今天，我们则通过微博或微信获得更多的信息，社会化媒体越来越成为主要的信息传递渠道，这就使很多年前因为朋友圈有限致使口碑传播没能扩展的问题得以解决。

可以说，通过社交网络传播信息，实际上就是在通过我们的关系链传播信息，这些信息会被用户搜集起来并且记住，相比浏览网页时看到的广告，印象要深得多。而一切似乎又回到了很多年以前，没有媒体对于信息传播渠道的垄断，我们仅仅通过跟家人、朋友和其他熟人交流来获取信息，而这其中最大的变化是，消息传递的范围不再局限于一个茶馆、一个群体，也不限于口头上的传递，而是通过在社交网络上“六个朋友”的接力转发，信息几乎可以到达全国甚至全世界任何一个人。在这种情况下，既有关系链的信任，又有比传统媒体更高的传播效率，曾经被忽视的口碑营销在社会化营销的崛起下，也开始进入企业的关注中。

4.1　屌丝思维

什么是屌丝？

有人给了屌丝一个最精准的定位：在下班和假期期间，以手机和电脑作为主要娱乐方式的人群，就是屌丝。这么说来，我们大多是屌丝。

简单地说，屌丝是一种单纯的小人物，他们的特点就是平常人的特点，但是在经济和文化状态上，则有完全不同的理解。经济理解上，收入虽然不高，也就是纯意义上的真正的屌丝，但他们其实很愿意花钱，尽管消费力不足但消费欲望极强，这是可能的，也是有一定操作性的，比如啃老族，比如偶尔赚点小外快但主要靠父母供给的学生群体；而文化层级的理解上，其实是有一定消费力的，只是甘居屌丝。因此，屌丝可以说是有消费欲望的穷人，或者说，不够有消费力但是也称不上富人的人群，而这种人群在我们身边比比皆是。

当然，现在对于屌丝的定位，已经不是单纯和家庭财产、个人收入有关，而更多的是与一种心理状态有关。对于互联网上的人来说，实际上每个人内心都有一颗纯正血统的屌丝心，一颗想在虚拟世界获得成就感的心。至于高富帅、白富美，其实和我们通常说的屌丝并没有冲突。因为高富帅、白富美只是呈现在外人面前的一种形态、一种表象，而在互联网上所说的屌丝更注重于内心。

其实从某种意义上来说，屌丝这个词确实不太好听，怎么听怎么不舒服，顺口但是总觉得有点骂人的意味。在中国文学里一旦和器官挂上钩，对于我们传统思维来说，就不是个好词，所以难怪冯小刚说这词上不得台面。但传奇史玉柱却力挺屌丝，自诩互联网最大的屌丝，叫企业员工注册屌丝商标，把屌丝广告打到时代广场去。看惯了互联网闹剧的人当然知道史玉柱是用户为上的营销方法，让自己和用户站在同一起跑线，与用户同思考，共分担，你屌丝，我也屌丝，大家都是一家亲，彼此有个照应。

但是为什么要用屌丝的思维来做产品呢？

我们可以发现，在史玉柱的征途游戏中，成千上万砸钱的人很多很多。身边也有游戏玩家还在细数当年在盛大的传奇，花费二十多万充值就是为了一把屠龙刀。但这些都是少数，只是极小一部分，大部分人的消费还是控制在500块以下的，这部分就是我们常常说的屌丝级别的人群。虽然消费不高，但是一旦人多了，企业的生产总值也就上来了。上千万的人在充值500，而充值20万的人却寥寥无几，最后我们可以看到，屌丝：一是口碑传播的载体，二是经济能力的载体。

当屌丝为网络娱乐（包括手机和电脑）付费的时候，就已经被包含在屌丝经济中。不管是十元二十元，还是十万二十万，都是屌丝经济的体现。而屌丝愿意付费的产品，一般也会选择帮忙宣传下，虽然一个屌丝的力量是有限的，但是众多屌丝的力量却是无限的。在我们所看到的

诸多互联网公司中，腾讯最早明白了这个道理。

腾讯的用户从来不是高富帅，在腾讯的平台里豪掷千金的人只是极个别的，腾讯产品的价格也不是高富帅喜闻乐见的。他们可能是学生，每个月省吃俭用拿出一点钱来充充会员，只为了开通其中某些自己喜欢的功能。他们也可能是城市里的小白领，每月剩下点零花钱，给自己的QQ充值。这看似不起眼的一块钱、十块钱的贡献，却将腾讯推上中国互联网市值第一的宝座。

腾讯不仅在游戏和与QQ相关的增值业务上收费谨慎，在微信平台收费机制上也一直保持特别谨慎的态度。前半年，各种媒体、自媒体都在猜想微信可能的收费渠道，从大的企业收费，到小的用户增值服务，媒体想出了N个可能性，可几乎没有谁提出腾讯可能会模仿LINE，简单粗暴地直接将表情卖钱，这根本就是个不起眼或者说不上档次的小生意，甚至这根本就不该是高端大气的腾讯干的事。但腾讯干了，而腾讯能够达到今天的地位，就是依靠对用户收取几块钱的小生意，这种小生意说到底就是赚花不了多少钱的人的生意。

所以，天下屌丝众多，做产品怎么可以忘记屌丝？高富帅毕竟有限，屌丝想要一跃成为高富帅很难，但是高富帅有一天掉下来，也是一枚地道的屌丝。所以，一切产品，从屌丝思维出发。

4.1.1 得屌丝者得天下

为什么说得屌丝者得天下？意思就是企业所做的服务和产品不要成天想着去满足所谓的高级用户，应该是面向更广大的用户群体，因为群众的力量是伟大的。其实在很早以前就有一句听上去通俗易懂的话：要广大人民群众喜闻乐见。因为在这个社会上，屌丝的数量是庞大的，屌丝喜欢的东西显然具有最大这个特点，所以才会有这么一个说法：核心价值就是“屌丝经济”。

我们提出的“屌丝思维”这一概念，用更加经济学的术语来说，特指当前出现的一种以互联网为平台和交换媒介，以草根需求、小微供给、低成本流通和网络交易为用户需求的具有“草根”性质的产品思考模式，其本质是一种非常态下的“大众思维”。“屌丝”作为一种网络用语，除了其戏谑和自嘲的含义之外，更饱含着一种自我实现的社会心态，这种心态里不仅仅是自嘲，还有一种莫名的激励。正如所有“屌丝”都会经常梦想着“逆袭”一样，在互联网日益普及的中国，“屌丝思维”所凝聚的无数“小微”力量或许有一天真能够成为中国经济增长的主流力量，这就是屌丝经济。

2013年4月发布的一项调查表明，全国“屌丝”人数超5.26亿，其中显然不包括老人和孩子。这个数据表明在70后到90后具有一定经济能力的

用户中，高富帅、白富美只有几枚，剩下的全是一众屌丝。“屌丝”这个称呼一时风光无限，并衍生出“屌丝经济学”，企业开始研究“屌丝们”在虚拟世界满足自己的交际需求的现象。对于商家来说“得屌丝者得天下”，而中国互联网行业一直靠打免费牌和低价牌起家，独具“屌丝经济”特质，譬如最成功的设备端屌丝案例——小米。

其实在小米诞生之前，几乎所有人一度以为iPhone在中国成了街机，可事实上，很多人花几个月的工资才能买一部iPhone，还有更大一群人仅仅是向往者。小米准确地定位了这一群体，让性能、品牌、价格实现了完美统一，一举拿下了这个群体，也就是看得到买不到的群体，他们觉得小米不比苹果的感觉差，因为不比价格还可以比性能，虽然很多人并没有用过iOS，但是他们并不在意两种操作系统之间有什么不同，他们拥有最简单的屌丝心态，那就是我的小米比你的三星要好得多。但实际上，小米的野心更大，新推出的红米手机进一步降价深挖低价市场，那些不舍得买小米的群体显然比不舍得买iPhone的人要多得多，小米便可以继续用低价加性能加品牌去攻占这个原属于山寨机的市场。

为什么说得屌丝者得天下，屌丝经济何以如此红火？

第一，最草根的需求。“屌丝”们青睐更多的是一种物美价廉、方便快捷的消费体验，不用担心价格虚高、店大欺客，也不必挤很多公交车穿梭于众多商场之间比较价格寻找商品，更不必想尽办法去大城市买小

城市没有的产品，这就是草根的需求。同时，还有更加个性化的、小众的需求都可以借助互联网得实现，信息不对称问题得以有效解决。有需求才有市场，有市场才有收益。

第二，小批量以及小额度的供给。这种特征包括两个方面，其一是小额度的销售，其二是小批量的生产，这一点在淘宝的平台尤为突出。淘宝卖家平台的建立，降低了开店的资本门槛，为手上没有太多资本的劳动力提供了开店运营的机会。而小额度销售的货源，起初也主要来自于生产能力较强，品牌能力较弱的中小型企业。这些中小型企业对外销售的能力处于劣势，而他们往往是勤劳工作，注重声誉，敏锐地捕捉市场的动态，迎合广大用户的需求。这些无数的“小微力量”共同形成了这种屌丝所需求的市场，极大地拓展了市场的供给能力。由于有这些碎片化的内容存在，所以在竞争上更加激烈，屌丝的需求才能被大量满足。

第三，流通成本比较低。从现在快递业的红火就可见一斑。以2013年“光棍节”网购为例，物流运输主要由四家物流公司承担：申通、圆通、中通和韵达。对网购有经验的人或许都能发现他们与中高端物流公司的区别。相对于拥有统一的工作服、携带了电子化设备运营的顺丰工作人员，这几家物流公司的快递员常常是没有统一制服、骑着电动车或者开着小型货车、依靠记忆计算价格的小伙子。而随着网络订单的不断增加，大量相对廉价的劳动力流入城市，为这种低成本的物流提供了可能，这就为屌丝的需求提供了在流通上的可能性。

第四，交易转移到互联网端，例如小米公司，只有30%的渠道在线下，而其他的都是依靠小米网来维系。互联网技术为经济活动的主体提供了一个相对来说较为自由的市场，很大程度上降低了交易成本，这种模式本身就是富有屌丝趣味的。对屌丝来说，这样的一种模式是最简单便捷的，也就满足了屌丝对整个交易的需求。

总之，屌丝经济之所以能撑起半边天，主要是由于这种经济模式中，“屌丝”需求、“屌丝”供给、“屌丝”流通，以及“屌丝”特有的交易端是屌丝经济的核心，对于“屌丝”来说，需求是很简单的东西，不用有高富帅那样的高标准、高要求，仅仅需要满足他不高的要求就可以了。

所以，屌丝容易满足，也容易为不太贵的物品付费，在这一点上，最明白的应该是阿里巴巴，余额宝就是专为屌丝服务的。马云曾经说过自己不做银行，做银行多麻烦啊，审批难，还要控制风险，对阿里巴巴来说，放放卖家的小贷款还可以，但是做银行实在不是力所能及。但是阿里巴巴没说不做银行业务，马云曾放出话来：“如果银行不改变，我们就来改变银行。”根据常说的“二八法则”，银行只需要服务好所有用户中20%的有钱人就能得到80%的市场收入，而剩下的20%在人数达80%的屌丝手里。这就是屌丝的力量，每个人手上的钱不多，但是汇聚起来也不会太少。

很悲惨的是，屌丝把钱放银行里弄个活期赚个小零头连通货膨胀的压力都扛不住，只能眼巴巴看着有钱人买着高收益的理财产品却被告知

门槛要一个对屌丝来说的天文数字。屌丝们平日里能动用的钞票连自己花费都有点紧张，更别说还要从中拿出点钱去炒炒股票、买买基金，那简直是天方夜谭。但是屌丝就不能理财了吗？动辄几万的投入是屌丝所不能承受之痛，因此，在屌丝也想体验下获得“收益”的感觉的时候，余额宝就出现了。

余额宝宣称有1块钱都能进，低门槛或者说简直没有门槛，其主打的是高回报和高流动性，因此成功吸引了屌丝们的目光。“10万元存入‘余额宝’，年收益近4000元，而10万元一年的活期存款收益不过350元”，这样的计算法则和宣传语让它十分具有诱惑力，自2013年6月17日余额宝正式上线以来，在不到两个月的时间，资金规模就突破百亿元，尽管只有20%的钱在屌丝手中，但是利用好了，不会比银行差多少。

余额宝对屌丝的诱惑不止于此，还有就是：省事。屌丝们无法体验有钱人去银行买理财产品时填各种表还趾高气昂的感觉，所以余额宝给屌丝们另外一种感觉，那就是省事，划个账就行了。要知道屌丝有惰性，或者说有钱人的惰性和屌丝的惰性是不同的概念，有钱人喜欢去银行，而屌丝手里的钱不多，并不怎么待见银行。高流动性让余额宝变得方便，今天屌丝要买东西了，直接可以用余额宝的钱，不用再划账了；而且还低风险，用钱都是支付宝垫付了，至于背后的基金和支付宝之间有什么，能不能在第二天把钱给支付宝跟咱屌丝就没关系了，反正我东西已经买了，钱也付了。

这就是余额宝的屌丝之处，把高富帅做的事情，也给屌丝们体验下，甚至感觉上还让屌丝高富帅了一把。所以，余额宝现在这么强大，也所以，让屌丝为产品说话格外重要。

4.1.2　打开与屌丝对话的通道

屌丝往往期待得到尊重，这种尊重是小人物心态里最重要的一环。因此，很多屌丝都期待能够直接对话“大人物”，这其中就包含有产品的重视。很多时候，屌丝仅仅需要的是可以与产品沟通的平台，如果缺失这一环，就无法让屌丝对产品产生兴趣。

打通与屌丝之间的通道并不需要企业做很多事情。当小米论坛用户超过700万时，我们或许为这个庞大群体的数量感到惊讶。小米的出现，为山寨市场做了两件事：一是品牌化，属于洗白；二是淘汰了以前的剩余劳动力，做了市场洗牌。而支撑小米的，就是屌丝。小米只用了三个平台：论坛、微博、微信。

充分利用现有的平台让屌丝获得被尊重的感觉是企业不能不重视的事情，服务好屌丝群体对产品来说是不容易的事情，但是一旦屌丝的需求得到满足，屌丝的爆发力也会变得格外惊人。在这个时代，屌丝之间的口碑会帮助产品获得更多的口碑，甚至影响高富帅的世界。

4.1.3　人人都是自媒体

用户掌握发言权已经不是近期的事情了，自从微博、微信兴起之后，所有人都已经变成了一个媒体。得益于互联网信息化的发展，我们已经发展到没有空间和时间的限制，任何时间、任何地点，都可以经营自己的“媒体”——博客、微博、朋友圈等。优秀的自媒体可以让关注它的受众得到生活的启发或者有助于事业的成功，而所谓的自媒体，其实就是个人的观点秀，每个人对外界的影响可能瞬间爆棚，让人们发现生活的意义与价值。所以，自媒体时代人人都可以是产品创造者，即人人都是自媒体。

因为媒体的力量可能小，也可能会很大，所以对产品来说，媒体带给自己的影响力自然不容小觑。现在已经有不少企业在互联网的环境下借助微博、论坛和线下活动，达到迅速聚集粉丝、聚拢人气的效果，这比一般的传统企业依靠巨额广告费和渠道费用吸引用户的开支低得多。比起传统的媒体模式，在人人都是自媒体的时代，我们可以看到用户发布的媒体信息往往带来广告所无法企及的效果；而长期发展的互联网电商模式，让店面、线下仓储成本也已经压缩到最低。当这些开支都压缩到最低时，互联网企业营销的产品成本优势也就显现出来，所以在人人都是自媒体的时代，企业将会越来越重视这里的“人”。

对传统媒体来说，媒体运作是一件复杂的事情，这里面要涉及预算、活动策划和大量的广告投放。但是，在这个互联网文化高度发展的时代，我们能够吸收到大量的信息，同时也能发布大量的信息，正是因为这样的无门槛，互联网让“一切皆有可能”，平民大众成立一个属于自己的“媒体”，依靠自己的发声来改变产品的命运比比皆是。

在现今的媒体时代，无论是谁，只要你有微博就可以说是个自媒体人，只要你发了条微博，就可以说你产生了内容。这其中的门槛很低，你可以是任何职位、任何行业的人，只要你创造内容，创造价值，你就是一个媒体，也就成为了众多信息中的一支。自媒体人，成为了一个谁都可以被冠以的称呼，而这种人还有一个特征，那就是他们既是作者，也是读者，既然是读者那么也会吸收信息，信息的交流开始变多，加入信息流中的人也变得越来越多。所以一旦圈住了更多的自媒体作者，就意味着圈住了更多的读者和更多的用户，对企业来说，在这里能够挖掘到的就是产品的口碑，口碑源于用户之间的信任，而微博中的“关注”建立就是以信任为基本前提。

但是并非人人都是自媒体，人人都会帮助企业的产品去赢得口碑。很多产品想要依靠某些大V或者通过小圈子的传播而达到口碑的效果，则是有些不现实了。任何产品或者服务都有其独特的价值和适应性，产品要做的首先就是保证质量。对于企业来说，已有的用户对产品的口碑起到决定性作用，若他们发声，则是自媒体最好的机会。

就拿现在的移动互联网来说，很多企业已经初步涉及这个领域，但是并没有考虑到自己的用户在手机的APP里希望看到什么，而其实站在用户的角度，这些企业可以尝试制作一些更实用和贯穿了品牌价值的APP，无论是侧重“有趣”，还是偏好“有用”，都能够帮助用户为产品进行宣传，这里提一点，很多聪明的企业都会在产品中适当地加入分享来刺激用户成为自媒体的一环，可见互联网思维贯穿始终，口碑的力量不容小看。对企业来说，在照顾好现有用户的同时，再挖掘企业的潜在客户。

产品的口碑效应传播依赖于三点：首先是产品的价值是否真的对你的客户有用，其次是用户之间的口耳相传是否能够引起其他潜在用户传播的兴趣，最后是是否很容易分享和点评。有了这几点，才算基本具备了口碑传播的基础，“人”作为传播的媒介，才能得到发挥。

另外，很多人在做口碑的时候，很关注产品的口碑传达到了什么样的效果。而实际上，先不要想着有多少人关注和传播，口碑是好是坏，重点要关注用户传播的内容是否是企业真正关心的。用户为什么帮你传播？这其中可能有用户真的很忠实的原因，也有可能是激励起了作用，能满足你现有顾客的需求就是成功了一大半。口碑效应也是人们接受新事物的重要驱动力之一，用户觉得好，会主动分享，才是真实有效的口碑，当用户看到其他人通过某款产品获得良好的体验时，他才可能会尝试。

在日常生活中，我们关注与谈论最多的莫过于与自己利益相关的各种话题。因此，在人人都是自媒体的时代，必须要记住将产品与目标受众直接或间接地联系起来，只有产品才能触发用户的分享，也只有产品才能帮助用户维持分享和传播。在人人都是自媒体的时代，怎么利用好这个“人”，是口碑中重要的一环。

4.1.4　超越用户的期望值

口碑是一个用户给产品的标签，那么好的口碑到底是什么？什么样的产品才利于用户进行口碑传播？答案是超越用户的期望值。

那么，怎么定义超越用户的期望值？简单地说就是两点：首先，不仅要理解用户的需求，更要超越用户的期望和需求，用户期望是需求的表现层，期望是用户对需求满足方式的一种假设的解决方案；其次，不是从用户那里寻找答案，而是为用户提供问题的同时也提供答案。不仅要超越用户，更要提出一流的解决方案。用户不会给我们提供解决方案，但是用户会对产品有带着疑问的期待。

在作者看来，所谓用户的期望，不外乎用户的个性化需要，快速地响应用户需求，超越用户的期望，给用户优于他所需要的解决方案，提高产品的价值，总的来说，就是当用户想要一个便宜点的好东西的时候，你给他一个免费的。如果不能从用户的角度考虑问题，不能使用户获得满意的产品，注定无法在市场占有较高的份额，当然，类似12306这样的网站除外。

如今的客户个性化需求已经逐渐增多，并成为了潮流。用户不再被动地接受产品，而有了更大的选择权，用户对产品的要求往往是“我所独有的”，即使是非常独特的“个性化产品”，只要用户自己惬意就行

了，由此可见，现在的用户希望自己的“个性设计”得到标榜和张扬。那么超越用户期待，最基本的就是给用户个性化的可能，用户也许无法很好地完成个性化，产品则要帮助用户更好地体验个性化的乐趣，譬如QQ空间客户端里的照片设置。

小米一向以口碑见长，他们的整个产品体系里，体现这一点的地方比比皆是，而雷军引以为豪的是对发票的处理。雷军在一次会议上分享过这个故事：小米手机上市初期，税务局给小米的发票非常少，很多用户的发票只能欠着。后来，机打发票的申请终于得到了税务局的批准，小米立刻启用了12台高速打印机，连续打了10来天，打坏了两台打印机。小米的理念很简单，一定要第一时间把发票送到客户手中。也正因为如此，小米坚持用快递寄发票。另外，雷军还特别叮嘱，在寄发票的时候，附上一个非常可爱的米兔贺年卡，同时寄了一张手机保护膜。用户接到发票和小礼物后很惊喜，寄来了很多感谢信给小米公司。

显然，懂得超越用户期待值的不仅仅是小米一家，还有免费杀毒的开创者奇虎360。关于360成功的原因，很多人认为是“口碑传播”好，因为当初免费的广告火了，用户发现真的可以免费了，这个产品就有前途了。很多人对360的口碑解释为，“360这个产品做得不错，满足了用户需求，形成了口碑效应，于是越来越多的用户使用。”也就是说，在这些朋友的思路中存在一条“广告——好的产品——更多用户——更多口碑”的传播链，这其中的意思就是好的推广优先，接下来是好的产品，

然后才会有更多的用户。

如果这个理论成立，那么对做互联网的人来说，只要有钱来砸广告就够了。因为广告是整个口碑传播链的起点；而如果有了广告，整个链条会按照上述的要求启动，然后就会一直这样良性循环下去，一直运转。

显然不是，360依靠的必然不是广告，当初在杀毒市场不是360一家独大，也不是只有360在做广告，为什么卡巴、金山作为原有市场的领先者，被360超越了呢？也许你会说，这是因为卡巴、金山的产品没做好。悖论出现了，如果产品不好，为什么以前也有那么多用户使用呢？所以形成“口碑传播”所需要的不仅仅是好的产品，还有一个好的标准，也就是说，超越了这个界限的好，是真的好，就能形成口碑传播循环；没达到这个“界限”的好，就不够好，就不能形成口碑循环。所以，要想实现超越用户的期待值，首先要能够做好产品。

第一，新的产品。在“新的产品”领域，比较容易形成上述口碑传播。譬如在智能机时代，没有人说小米是山寨机，它的性价比最高，这便是最新。也就是说，只要你的产品足够“新”，然后品质也还可以，那就容易形成口碑。

第二，好的产品。产品是口碑的前提，用户可以给产品口碑，是因为产品优质，而这种优质只有在超越用户对产品的期许后，才会极大地

激发用户对产品的分享，用户看到好的产品，同时惊讶于产品的好的时候，就是产品口碑出现的时候。

4.1.5　案例：为何“高富帅”史玉柱主动被“屌丝”？

说到史玉柱，他的关键词已经变成了屌丝。明明是屌丝难以企及的高富帅，五十多岁的史玉柱为什么一定要给自己一个屌丝的定义？



史玉柱主动“为屌丝代言”

“人丑了点，内心色了点，良心坏了点，嘴巴大了点”，还一直只穿“红上衣、白裤子、红短裤”，是史玉柱“屌丝”的标准形象。在退休的时候，史玉柱再一次强调了自己的屌丝身份，生怕有人和自己抢。“我是屌丝史玉柱，今天我只讲三句话。”当时身在溶洞中的史玉柱选择了这样的开场白。

熟知这一场退休秀的人都知道，史玉柱这一次的屌丝论是为了给旗

下的游戏再站一班岗。“屌丝”是《仙侠世界》的宣传标签，巨人网络甚至把这个广告打到了美国时代广场。这么宣称显然有营销上的考虑，但史玉柱的确是个“屌丝”——衣服由妈妈和姐姐帮买，吃饭不讲究，抽烟不讲究，这次出场穿的白裤子还从“阿迪达斯”换成了“美津浓”。一股浓浓的屌丝气息扑面而来！

但是看看史玉柱给自己的标签：“我是真屌丝。我就喜欢自称屌丝。是自贱吗？本屌丝也不知。反正我以后继续以屌丝自居。据说我的部下去注册‘屌丝’商标了，为我保驾护航。以后谁自称屌丝，向本屌丝交一分钱。”在中国商界大佬圈中，以“真屌丝”自称最彻底的非史玉柱不可了。

为什么明明有钱的史玉柱非要和“屌丝”搞得那么亲热？

谁都记得曾经被怀疑的冯小刚的屌丝恨和史玉柱的屌丝爱之间的战争，但是我们也懂世上没有无缘无故的恨，也没有无缘无故的爱。冯小刚之所以会有对屌丝恨之入骨的心态，或许可以从《1942》不敌屌丝三俗电影《泰囧》中旁敲侧击出来，然而史玉柱对屌丝如此热爱，往深层次推想，无非就是对资本的另一种渴望，他太需要“屌丝”一词疯狂地发酵。为什么他宣称屌丝了，就能赢得用户了？

史玉柱是商人，商人是懂得利益的。在史玉柱眼中其实屌丝有屌丝的好处：譬如说在屌丝眼中，没有商场，只有江湖。这二者之间的区别

是，商场有规则可循并且还有利益存在，江湖则可自由发挥甚至还颇为义气。打破规则，正是史玉柱的强项。尤其在披上“屌丝”这件“战袍”之后更是显得驾轻就熟，他在江湖上混得如鱼得水，他的霸气横扫保健品、网游和金融投资三个毫不搭界的暴利行业，不但改写了行业中的一些潜规则，还重新赢得了福布斯富豪榜上的一个席位，这就是屌丝史玉柱的屌丝论调背后的原因。

我们知道过往的商业社会的主驱动力是“炫耀性消费”和“炫耀性休闲”，这些都是高富帅才能够驾驭得好的事情。比如，在装得很有品味、很有格调的背景下，各种商业服务的口号都是诸如“打造尊贵人生”、“彰显不凡品味”之类，甚至红酒、汽车等都是高富帅才能玩得起的尊贵和不凡。

从脑白金时代，史玉柱就深谙此道。他专门选择了农村包围城市，换到今天就是屌丝包围高富帅的论调，大幅度轰炸了用户的脑神经，并且选择了甚至屌丝都听不下去的广告语，但是这样的屌丝思维还是成功了，脑白金火了。

借脑白金成功翻身后，史玉柱在互联网大爆炸时代又转而投身网游，3年时间，他带领着整个巨人网络叩开纳斯达克大门，实现“屌丝逆袭”。而2010年之后又三年，他从退居二线的“闲人”变回了真正退休的“屌丝”。

其实早在做网游的时候，史玉柱就明白自己是要做屌丝的游戏。史玉柱做网游，用的还是做脑白金的那种“屌丝逻辑”。因为他发现，对穷学生和富翁采取统一的收费制度是不合逻辑的，因为社会的贫富分化导致穷学生对游戏一样有需求，但是却没有可以满足他们需求的游戏，于是，史玉柱想出了“永久免费，靠道具赚钱”的模式，从此让网游变成了免费的午餐，一时间哗然，他甚至喊出“不是最好玩就赔人民币”的口号来吸引玩家。但当时，没有人会相信这种模式能够成功。而现在，所有的网游几乎都是这样了。

也许史玉柱选择做屌丝还有一层意思：不管我是做脑白金还是做网游，你们都说我的不是，既然在道德上无法占据制高点，甚至不断被质疑，那好吧，我就是个屌丝，我不是高富帅，我不需要那么多榜样光环，我就一老混混，你能拿我怎么样？这样看起来颇有自嘲意味的史玉柱，轻而易举拿下了互联网最早一批的大佬宝座。

也许史玉柱也已经明白另外一个道理，那就是我们国家在进入21世纪后的消费者群体已经发生变化，屌丝而不是所谓的高富帅开始成为我们国家最重要、最有活力的消费主力。同样，正是这些群体对自己的不离不弃，才让自己在媒体的持续质疑下依旧能持续前行，并且还能收获赫赫名声，自己实在应该好好感谢一众屌丝们。

从商业模式上来看，屌丝经济其实是很彻底的一种“长尾经济”：单个消费者贡献的消费额并不高，但是消费者的数量多，并且加上普遍意

义上的无力感所造成的大量屌丝，使得最终总量极大。一口气能够消费几十万打游戏的人自然是少数，我们也看到游戏月ARPU值也就百来块，但规模一大，收入就会相当可观，这才是史玉柱最懂屌丝经济的地方。

现在，人们对史玉柱最新的称呼是“中国的巴菲特”、“2012年最佳投资人”。这个看起来跨界的IT屌丝男，秒杀了所有基金经理和知名投资人，而他整个经济活动都是屌丝的境界。

对于自己的退休生活，史玉柱曾经表示要过“屌丝”退休生活，不得不说，他真的是很屌丝也很爱屌丝。史玉柱用“龟式生活”来形容自己退休后的“屌丝”状态，他说：“我退休后就要宅着，不动，你说为什么乌龟能活一千年而麻雀只能活三年？因为麻雀总在运动嘛，所以我要过乌龟式‘屌丝’生活。”除了低调不见人外，史玉柱退休后还继续做些慈善工作，他觉得这是“既能玩又能慈善的好方法”。

“屌丝”史玉柱如此“可怕”，如此不合逻辑，但是又如此明白屌丝市场，以至于他对媒体说，网游将是他涉足的最后一个行业时，有人欢喜有人惋惜，一来市场终于少了一个竞争对手，二来谁还会继续为屌丝服务呢？

4.2 粉丝思维

在现在这个时代，没有粉丝，出门你都不好意思跟人打招呼。

见了面聊天，往往会蹦出一句，我前几天发了什么微博，或者说，我看到一则微博，内容是这样的云云。

在微博上，不同风格的博主们，粉丝也各不相同。李开复和周鸿祎的粉丝，一定是IT圈里的；姚晨、杨幂的粉丝一定是爱看娱乐圈的年轻粉丝；韩寒的粉丝，据说女性和文艺青年较多；方舟子的粉丝，是什么的爱好者大家自然都懂。所以，这是一个粉丝时代，创造的是一个极端社交和圈子文化的时代。有粉丝的用户，越来越值钱，粉丝时代就此开启。

粉丝的优点很多，对于企业来说最大的优点就是盲目性，对产品的盲目热爱，对问题的宽容乃至视而不见，他们可以一代一代地不停买产品，还会不断地主动推荐给他人。所以你会发现，很多不那么好的纪念产品，卖得反而不错，换言之，传统意义上的粉丝并不在意产品质量，而是更注重自己参与的感觉。

据说粉丝的成色也有不同：僵尸粉最便宜，几块钱就可以买一大把，甚至高仿真的僵尸粉还会自言自语，逼真地模仿真人“转发”“评论”，当然，这种僵尸粉价格会略贵些；五毛粉更贵一些，随着微博营

销的火爆，价格也水涨船高；而加了V的认证粉最珍贵，因为每个V粉后面，是一个真实的人。所以，我们看到的粉丝，是一个带着虚幻偏偏又能影响真实用户的群体。

粉丝思维这一新概念在近两年的时间不可谓不火爆，只要有粉丝，就会有口碑。苹果的粉丝叫果粉，小米的粉丝叫米粉，无论是大品牌还是小品牌，都开始重视“粉丝”。几乎所有的企业都知道，拥有自己的粉丝是一件多么不容易的事情，就连一向持重的华为，也开始营销自己的花粉。

为什么粉丝会是疯狂的，而企业又必须要重视这一群疯狂的用户呢？粉丝是一群特殊的用户，他们的“关注”行为，不仅仅是想知道与产品相关的信息，而且还是潜在的购买者，或者是最忠实的购买者，互联网时代，关注也是有极大的用户成本的，它代表用户愿意接受你一定程度上的狂轰滥炸。而经营粉丝，就是时时刻刻都与用户联络感情，有重点地给用户灌输产品形态，同时还要解决每一个@里面带来的抱怨，这一点无论是虚拟的网络还是实体经济，道理并没有太太差别，有粉丝就有可能性。

所有的粉丝里，苹果的粉丝最有忠诚度。高端用户必买苹果，低端用户想买苹果，已经买过的一个接一个地买苹果的新产品，或者推荐朋友们买，这是果粉的必备装备。而有的苹果粉丝甚至打算集齐苹果的所有产品，苹果已然成了收藏品，可见果粉与苹果的感情有多深。或者有

的果粉不愿意承认自己是果粉，坚持只买自己喜欢的那几款产品，但是还是会极大地赞许自己手中的设备。

对于苹果的优点，果粉喜欢口口相传，身边有人换手机，立马推荐苹果，而这也恰恰符合移动互联网终端的特点。如果用户有一台Mac台式机或者Air笔记本，是没法拿出来炫耀的，毕竟谁也不会把那么大的一个物件背在身上到处跑，可是作为移动设备的iPhone和iPad，有时候它们所扮演的角色绝不仅仅是一个很不错的通信设备，更是在扮演装饰品，就像是LV的包包。粉丝的最高境界就是拥有、宣传，并且以此为荣。

同时，粉丝们能做的不仅仅是义务的宣传，即使是苹果公司的果粉，也比许多明星的铁杆粉更加忠实，全球各地的粉丝自发建设苹果论坛社区，相互交流使用心得、技巧，还会真诚地把对方引为知己。我刚开始接触苹果的时候，不知道如何屏幕截图，微博上发了一条信息，于是就有果粉迅速赶过来帮助解决问题，这就是粉丝之间的互动。最早的苹果论坛，现在已经颇具规模，有的甚至获得了不菲投资；而做技术开发的果粉则直接变成了开发者，成为苹果产业链上的一员，果粉的力量和苹果对粉丝的影响远远超出了我们的想象。

我们可以看到，忠实的粉丝往往是最专业、最热心、最挑剔的一群用户，他们一旦发现一款性价比极高的产品，不但会毫不犹豫地成为购买者，还会自觉成为积极的推销者，义务的宣传员，免费的客服，甚至

是免费的售后工程师，所以也难怪雷军在最开始的时候想要模仿苹果。由于苹果巨大的粉丝群，已经让iOS系统成为一个传奇——只有一家公司的设备可以使用，但是占有量却那么大。

粉丝的力量那么大，有哪一个团队敢说自己不需要粉丝呢？有的人提出，“粉丝”是品牌的一部分，牢不可分，而“用户”只是过客。可以这么说，未来没有粉丝的品牌都会消亡。那么，怎样才能获得忠实的粉丝？

4.2.1　为什么产品没有忠实粉丝

那么为什么有的产品，苦心经营却还是没有忠实粉丝？互联网时代，创建品牌和经营粉丝的过程高度融合，接下来该怎么做？这方面谁做得最好？

首先，为什么产品没有忠实粉丝？因为很多企业，并不真的会经营粉丝。国内最会经营粉丝的，应该是小米公司。雷军在总结小米成功时的发言是："刚开始做MIUI时，两个多月我们只找到100个用户。为了感激这100个人，我们把这100个人的名字写到了启动画面里，并且我们当时把这100个人的名字全部加到了我们的通讯录里。后来我们总结出，一个无比忠诚的用户，最少能给你带来100个用户。一定要相信用户，相信用户口碑。"也就是说，这100个用户给小米带来了至少上万的用户，他们是绝对的粉丝。

当初雷军在创办小米团队时说过一句话："做中国真正有粉丝的企业。"闭关几年后，雷军可谓是中国互联网圈里第一个参透了硬件产品真谛的大佬，所谓的真谛，就是卖一份粉丝情绪。很多消费，本来就是非理性的冲动行为，为了一时喜欢或者为了一份"信念"，现在的很多用户都喜欢强调，我喜欢这个产品所以我购买，而不是我需要所以我购买。卖产品，迎合的是消费者的情绪，而不是用户的理智，如果要卖给

理智的用户，显然要难得多。在这份冲动的情绪当中，有一种是强烈的身份认同感，这是粉丝行为的核心。买小米，让学生和年轻的工薪族们用不贵的价钱，成为了“发烧友”和“科技圈”的达人，这种感觉就好像是为了证明自己足够的“与众不同”和“慧眼识金”。

在雷军的说法中，汇聚粉丝的过程最重要的是把握产品最初的100个用户，这是因为这100个用户的忠诚度会贯穿始终，只要善待用户就能得到用户的支持。而早期的100个用户能否成为该产品的狂热粉丝，主动参与到产品的开发和宣传过程中去，直接决定了这一产品的成败，这100个用户能迸发出多强的能量，则要看产品如何运营了。

拥有了早期的100个忠实粉丝之后，产品其实已经具备了品牌口碑传播的基础，但从100到10000乃至1000000，你需要赢得的是对新兴科技产品感兴趣又不那么疯狂的普通粉丝。这时候，不仅要靠用户的口碑，还要依靠产品更加精细化的更新。很多极客的硬件或者软件创业者，由于过度热衷于新的科技，反而忽视了最核心的、简单易用的用户体验，做出了一堆复杂难用的功能，创造出了一堆不存在的用户需求，也就是我们说的，屌丝的需求没有得到满足，反而是高富帅的想法被一次次验证了。

所有的产品经理都会说以用户为核心来开发产品，但是与其空讲这些大道理，我们不如用一个更浅显实在的说法：好的创业者都是在做周围的人和朋友真正需要、极度简单、不用教就会用的东西。只有这样的

产品，才能让我们周围的人变成粉丝，不管是普通的关注者，还是像“脑残粉”一样的骨灰级粉丝，产品都是核心和重点。

产品要让用户觉得很酷，所谓的酷是能让用户发出尖叫的感觉，让粉丝在使用的过程中体会到自己也很酷的优越感，并在他们的朋友圈中无意间帮产品代言。这样的产品才会让用户认为自己体验了，是一种优势，具有比别人优先了的感觉。

很多产品没有注意的是：要想从粉丝身上获益，必须要善于“养粉丝”，要和粉丝互动。粉丝往往有一颗玻璃心，一言不合，粉丝就可能弃你而去。传统经济时代，消费者是上帝，要好好伺候；互联网经济时代，粉丝是收入之源，要把粉丝当上帝一样伺候、当孩子一样养活。

这就需要我们注意几点：

第一，对待粉丝要尊重和真诚。粉丝是最宽容的用户，但也是最苛刻的用户，当粉丝感到被冷落的时候，或者被戏弄的时候，就是粉丝逐渐减少的时候。

第二，对待粉丝要乐于分享。有很多信息首先要与粉丝分享，让粉丝有足够的参与感，同时粉丝也会认为企业对他们是很重视的，对企业的支持也会更多。

第三，对粉丝的意见要重视。粉丝提出意见的成本是比较高的，在

他们提出意见的过程中需要思考整个活动，而这些未必会有任何报酬，所以一旦企业不重视，粉丝就会将这个成本获得的结果定位为负数，失去热情。

归结来说就是：要保持粉丝用户的参与感、尊重感、成就感。

4.2.2　粉丝三“感”：参与感、尊重感、成就感

粉丝通常是普通人，他们所需要的也不过是简单的被尊重，同时能够参与到一个产品中，以及获得成功后的成就感。要搞清楚这几点，就需要抓住粉丝的几种心理，一一对应解决，才能让粉丝成为忠实的粉丝。

粉丝往往不喜欢被判定为从众，这是最重要的粉丝心理。它看起来类似于那种“父母把你锁到房间不让你去，但你翻窗爬墙也必须去”的心理，这其实代表着内心对某种限制的叛逆快感，或者说对一种世俗的不屑。任何行业都可以造就或运用这种叛逆心理，iPhone就是其中的典型。我们看到有些人只要一句话就能让产品的目标消费群体感觉棒极了，这就是我的感觉，迅速找到认同感，例如乔布斯说传统的手机都是垃圾，这准确击中了那些不满传统手机的用户的心理，而他们就会迅速站队到产品中去，去购买iPhone。

有意思的是，iPhone成为强势手机后，又会诞生新的个性化用户心理，小米手机就是满足了其中一些对价格敏感但又期待好功能的手机用户，他们会说：“iPhone有什么好的，又贵又差，我的小米多个性化。”反叛空间是无限的，只要是好的产品，用户量大的时候，都会被不想从众的用户所排斥。所以，这时候的用户实际上是想要一种被尊重

的、独一无二的感觉，譬如说自己买iPhone早一些，就是别人从众自己了，这就是用户的尊重感。

另外的一种用户则是期待能够逃离日常生活状态，给自己营造一个安全、宁静的空间，比如，文艺范们最喜欢的就是某个午后的安静的某地。在某个明星、商品、群体中获得暂时的“自我空间”，接触这些产品等就似乎是为了给自己一个安全空间。这种寻求安全空间的心态不一定是叛逆，很可能是需要安慰和疏泄。比如用户加入某个粉丝团，是为了获得一种交流，这也是用户追求参与感背后的一层原因。

粉丝想要参与到产品的设计中来，获得参与感，还有一个原因是他们期待通过理想的表现，给自己营造一个想象的新世界，其中的佼佼者甚至能领导粉丝来创建新群体，并且有新的组织形式。也就是说，这类粉丝不仅希望破坏旧规则，还希望建设新规则，就是为了获得一定的成就感，而且此建设不求现实回报，只以之为乐。可以看到，参与感的结果普遍都使用户的成就感得到满足。有行业顶级地位的品牌的粉丝，以及成功粉丝团的领导，都普遍有这种心理，也就是说，前100名粉丝，往往都是这一类型居多。

也有粉丝不一定需要很高的成就感或者参与感，但是依然会有角色渴望，他们会幻想“如果是我做这个产品会怎样……”也正是这种心理促使粉丝对自己钟爱的产品提出意见，并且渴望获得赞同。这样的粉丝，获得尊重感的居多。例如，从内心扮演产品经理或者活动策划人等。他

们在粉丝活动中，会公开自己对产品表现的期待，甚至做出夸张但符合品牌特征的动作，这些都是为了获得产品的重视和尊重。他们也是其他外围粉丝行动的带动者，帮助整个产品来迎合更多的粉丝，宣传中他们也是中流砥柱。

我们可以看到，很多痴迷于某些车辆、手表、IT产品的粉丝对其技术数据、研发背景、产品演进和历史故事等如数家珍，记忆清楚，并且还能讲给很多人听。他们超越了普通粉丝，达到“专家”的境界，他们所做的这些大多数都是为了给其他的粉丝一种感觉：我了解很多，我很强。这明显是一种成就感的表现。那些极端关注手机性能指标和具体数据的粉丝，成为了小米口碑链中的重要桥接环节。据说曾经小米的粉丝中有这样的人，他乐此不疲地推销小米手机，成功“推销”出去6部小米手机！

粉丝迷恋产品有很多理由，有时候他们只是因为产品的外观轮廓或品牌创始人的一个小故事，就成为其粉丝。他们极为感性，是非理性的消费力量。同时这一类粉丝也可能活在当下，会将自己在粉丝组织中的一个职位、体验、奖品等拿来在其他领域作为价值证明，或者拿去填补现实生活中某种缺陷或空白。这些都是为了获取在现实生活中的成就感，在一群陌生人中往往会有更出彩的表现。

自从进入移动互联网时代，人与人之间的沟通方式发生了翻天覆地的变化，人们更加倾向“以我为中心”的表达方式，相互之间越来越难获

得肯定，粉丝心态中都是参与感、尊重感、成就感的综合。然而不可否认，移动互联网也让世界变成了关注和转发的世界，自说自话只能让你和世界的关系变得越来越疏远。移动互联网不是单向传播，而是双向互动，参与和体验才是移动互联网的本质。

4.2.3　与用户互动是基础

在互联网中，由于有粉丝的存在，不管是深层次的还是浅层次的，我们都能感受到用户已经越来越喜欢参与到产品中来。我们往往可以看到，一个不大与用户沟通的官微没有几个粉丝，而如果关注转发的少，也就显示这个产品并不能获得大量的粉丝和口碑认同。

因此，粉丝们需要的互动表现在以下几个方面：

第一，积极回复用户。用户在向产品提出任何问题的时候，都是抱着一种期待回答的态度，而企业对用户的积极回应会让用户认为产品对用户的责任心是很强的，对于用户来说，这也是一种尊重，因此，在任何平台上，只要有用户的参与就需要企业积极回复，这样的互动不仅能影响一个用户，还能对多个用户产生影响。

第二，坚持做客服要做的事情。对于微信、微博这类平台，很多企业的认知就是客服的另外一种状态，所以这些平台也是用户与产品进行良性沟通的地方，产品必须坚持以客服的姿态出现，在这一点上，魅族做的显然比任何企业都要早，而小米则比任何企业都要好。

第三，适当的活动。在恰当的时候通过一些营销活动促进用户的活跃度是必不可少的，但是很多活动之所以无疾而终或者没有达到想要的

效果，原因就在于与用户之间的互动没有做到极致。用户参与活动，不仅仅是要奖品，有时候还是要足够的重视感。

4.2.4　忘掉生硬的广告和公关

现在的营销已经越来越难，当公关和创意公司总想着能够打造一种新的模式，或者为企业制造一次时间营销的时候，却发现这些生硬的广告和公关已经没多少人搭理了。不少用户已经产生了一种心理：这是假的吧？

所以这时候企业亲自出面，比由其他的公关公司操刀效果更好。而企业所策划的活动也是吸引用户最简单的方法。往往用户会拒绝这些广告，但是却不会拒绝企业很有诚意的一次邀请。比如，大众品牌汽车所做的“大众自造”活动，就依靠大量的流量和迅速的传播在粉丝之间获得了不错的效果。

现在以用户个性需求为导向的营销模式也越来越受到商家的推崇，耐克推出的一项NIKE iD的业务，让全球耐克的忠实粉丝大呼过瘾：所有的用户都可在耐克网站上通过游戏的形式，轻松DIY设计自己的鞋子，鞋帮高低、鞋底气垫、鞋带颜色、鞋面材质、LOGO位置等都可随意更改。而通过这次活动，耐克惊奇地发现，用户充分地发挥自身想象力随意拼凑出来的鞋子绝不逊色于专业的运动鞋设计师的设计。也许有很多人认为创意就会贵，其实这样DIY设计一双鞋子的费用，也只是多出一双鞋子正常售价的四分之一。对于耐克的用户来说，这种模式会让

他永远记住曾经这样DIY了一双全球只有一双的鞋子。

4.2.5　参与感是新营销的灵魂

小米公司黎万强曾经无数次强调，小米就是在售卖参与感，这实际上是小米精准锁定了用户的欲望和需求，建立了以用户为核心的零售观念，小米提供的不仅是产品，还是一种满足消费者需求和欲望的服务，这种需求和欲望就是其他产品很少涉及的参与感。

说到参与感，还需要回到产品端，从很早开始，MIUI及其社区就开始打造米粉“参与感”的源头。这种参与感实际是用户坚持反馈，而小米坚持回复的过程。一个不断吸收用户反馈、每周迭代更新的产品，是过往其他企业都不曾有过的，也是用户们所不曾拥有过的。MIUI这种独特的运作模式，让米粉们有了很强的存在感和参与感，好像自己真的参与到了MIUI的工作中，对于米粉来说，自己就是被小米捧在手心里了，这样才是真实的小米。

显然，这种客户关系维系的方式非常高明。同时，我们也会发现小米在微博、微信上都投入了巨大的人力来运作，没有一家企业会一直坚持这件事，并且努力扩大其中的作用。这两个新通道，虽然一个重在宣传新的产品，一个重在客服，但是都在维系小米的客户关系上起到了巨大且持续的作用，也进一步提升了米粉的存在感和参与感。

那么，参与感到底需要怎么实现？简单地说是对产品的几点要求：

第一，以产品自身的影响力所起的作用为基础，但这只是一部分，并且产品必须维持自己的影响力，这才能帮助粉丝逐渐建立信心，认为自己的产品会越来越好，而这其中的好一定是要循序渐进的，这对于用户来说是很具有诱惑力的，用户参与其中，看到产品成长，是很重要的。

第二，用户的参与过程中，到达成本低是前提，比如微博里，用户只需要关注，而相比微信扫一扫来说，到达成本又略高了一些，不过，微博能够直接导入网站，微信则不行，所以对不同的平台要有不同的处理。再比如，坐在电脑前没事刷刷微博的人，到达小米网站的成本比退休在家的老年人到达剧场的成本要低，比去苹果店熬夜排队更要低，这样才能让粉丝少做点事情，多一些机会参与到产品中来。

第三，参与是需要价值的，不管什么人参与进来总需要理由，去刷小米有什么精神价值？这就相当于买彩票一样，人总是相信自己的运气比别人要好。排很久的队刷个小米真有这么难吗？刷一下页面才半分钟的事，万一排到了，那就准备接受嫉恨和艳羡吧，这既是饥饿营销的前提，也是饥饿营销的核心。

第四，也是最后一个关键问题，即产品本身的价值和魅力决定用户是否愿意参与。消费是以价格衡量价值的，并且很多时候价格会影响价值。如果小米看起来不如华为，那么和魅族等也没有什么区别了。小米是先以精神价值来吸引用户（发烧友）的，这是和魅族等同价位手机最

本质的区别。小米做出了“道若极品牌法则”：买得起，用得着，不丢人，甚至还有点小得意。如果只是买得起，只是用得着，那何苦要等，关键在于还不丢人，现在用小米3甚至可以比拟用土豪金的自豪感了，对用户来说，这么难买的东西买到了，就是光荣感，促使用户的参与感就在这里。

4.2.6　案例：米粉是如何助力小米估值100亿的？

2013年，小米公司估值100亿，成功成为互联网上第四个巨头，而这一年，小米成立还不到5年。

如果说小米是成功的，那么它最成功的一点便是塑造了自己的粉丝文化，让自己的粉丝成为产品的代言人，去宣传小米设备的优点，去维护小米的品牌荣誉，所以说米粉成就了小米也毫不为过。事实是，小米非常重视米粉文化的塑造，“因为米粉，所以小米”也是雷军经常讲的一句话。

黎万强曾经透露，2012年，小米配件商城的销售额达6亿元，这也是一个让人印象深刻的数字。仔细看网站上小米的配件价格并不高，但既然能达到6亿的销售额，就意味着购买的总量很高，用户购买周边产品的数量尚且如此，何况手机呢？！有趣的是，检查一下小米商品的品类，你会发现它不光包括和手机相关的保护壳、移动电源，还包括冠上“小米”俩字的其他小物品等，这其中还有标价为1元的“小米礼品袋”。而在商城里，甚至有厂家愿意为小米推出定制产品。

我们还可以看到，小米的官网在卖各种“MI”主题相关的T恤，其目的就是给米粉们一种归属感。而且在很多T恤上都印有非常卡通的图像，同样非常符合年轻一族的爱好和品味，这些产品都帮助小米的粉丝

们能更好地维持心中的神话。

其实这些表面反映了小米粉丝旺盛的购买力，而这背后，更是米粉对小米这个品牌高度的认同感，以及米粉的数量之多。小米的商业模式，可以说是围绕着粉丝所产生的巨大生意，不断促进“真粉丝”的增加，然后再从他们身上变现，这就是小米的核心生意。简而言之，就是粉丝流量变现。可见，雷军在发布会上常喊的“因为米粉，所以小米”，不光是一种符号化的口号，无意中也体现了小米商业模式的核心所在。

我们都知道，雷军是从乔布斯身上学到粉丝精神的。苹果品牌的用户忠诚度很高。为什么用户如此忠诚于苹果呢？这主要得益于苹果的灵魂人物乔布斯，乔布斯是一个划时代的人，他把一件电子消费品赋予了时尚产品的属性，从而形成一种粉丝文化，但是他并没有刻意去经营这样的一种文化状态。所以我们称乔布斯为乔帮主，同时还诞生了一个叫做果粉的群体。更让人觉得惊奇的是，果粉是自发形成的，并非是公司组织的，大家出于对苹果产品文化的认同和追捧，形成了这个粉丝群体。

乔布斯以独特的人格魅力吸引了大批的果粉，在他们眼中乔布斯尽管桀骜不驯，但是有个性，执著地为用户提供优秀的产品。而在这一点上，小米的联合创始人雷军同样具备不错的人格魅力，乔布斯被称作全世界企业家中最会讲故事的人，雷军就学习乔布斯讲故事，从小米的发布会上可以看到，雷帮主显然从乔帮主那里学到了不少体现个人魅力的

方法。

同时雷军也在公开场合表示过，小米手机成功的要诀有三：创业团队、创新和粉丝经济，而粉丝经济是其中最为重要的因素。由此可见，米粉是小米最重要的来源，如何维系小米的粉丝，是小米一直奋斗的重点。早在小米手机创办伊始，雷军就曾经描绘了一张前进方向的蓝图。首先通过互联网培养粉丝；然后通过手机顶级配置并强调性价比的方式吸引用户；接下来手机还必须只通过互联网销售；另外在商业模式上，不以手机盈利为目的，以互联网的商业模式，先积累口碑建立品牌，继而把手机变成渠道。这就是雷军铁人三项的互联网式构思。



“米粉节”现场

对雷军身上光环的迷恋造就了头一批“米粉”——一群技术和创业爱

好者。这些人不在乎小米给自己的回报，他们不仅是其消费者，还是其义务宣传员，乐于忍受极低薪酬的半义务雇员。也正是这样一批粉丝，成为小米手机的起点。而后，“高性价比”的口碑和宣传让小米手机滚雪球般迅速走上扩张的道路。

其实，雷军的米粉思维，从开始到最后只有两大方向：第一，怎么做；第二，在哪里做。首先解决的是怎么做的问题，怎么去吸引粉丝，怎么去迎合用户，把用户变成粉丝？粉丝崇拜的是文化，同时粉丝对品牌有着极高的期待，这两点缺一不可。

米粉通过极致的精神力量成就了小米的现在——100亿的估值。而雷军为了强调小米的粉丝结构，在小米内部调研，不管是产品、技术、营销、运营，都把米粉当做第一原动力，一切以粉丝优先。黎万强的说法是小米构建了一个用户扭曲力场的金字塔，塔基是广大的用户，而这群用户就是小米的普通粉丝。他们通过微博、微信等各种渠道参与小米的活动，尽管他们对小米的实际情况介入不深，但是是一个强大的跟随者群体。而在金字塔的中间则是米粉，这是一个关键的群体，他们比一般的粉丝用户多了许多的忠诚，小米能成功的另一大原因是强悍又忠诚的米粉的支持。

为了给小米用户变成米粉的机会，小米给了一线客服很大的权利，那就是在用户投诉或不爽的时候，客服可以根据自己的判断，自行赠送贴膜或其他小配件。另外，小米也非常重视人性化服务。在小米内部，

有不少故事，比如曾经有用户打来电话说，自己买小米是为了送客户，客户拿到手机还要自己去贴膜，这样不太好。于是在配送之前，小米的客服在订单上加注了送贴膜一个，这位用户很快感受到了小米的贴心，转而成为米粉，口碑也因此而来。

小米毫不掩饰对米粉的尊重，在小米论坛里有一个神秘的组织——荣誉开发组，简称“荣组儿”，这是粉丝的最高级别。这个“荣组儿”可以提前试用未公布的开发版，然后对新系统进行评价，鉴别新版本是否可以发布，他们甚至有权力在整个社区对所有的米粉说：“‘荣组儿’觉得这是一个烂版，大家不要升级。”因此当“荣组儿”认定有些问题如果不改掉就判定为烂版时，小米的工程师们就会特别紧张，觉得特别对不起粉丝，然后尽快采取行动解决问题，直到他们认为满意为止。

而在小米手机论坛上，每周都可以看到两三千篇用户反馈的帖子，其中不乏一些深度体验报告，而这些报告都是真实用户坚持原创的，这就是米粉的不竭动力。在一些重要功能的确定上，小米工程师通过在论坛上发起投票等方式收集用户反馈，从而最终确定产品功能形态。同时，小米在各种媒体论坛上都保持零距离贴近用户。很多人都知道，小米每周更新四五十个甚至上百个功能，其中有三分之一的建议都来源于米粉。而包括雷军在内的小米合伙人每天都在做一系列的客服工作，通过这样的动作让用户觉得小米真的是贴近于用户的，这也增加了用户本身的参与感。

除了要做什么，还有一点是在哪里做，小米选择了两个平台：微信和微博。在微博里，主要与用户沟通；在微信里，主要解决用户的问题。

相比其他渠道，微博是小米聚集米粉的利器。小米几乎把微博玩到了极致：因为新浪微博的Alexa流量周二到周四最大，所以转发有奖的活动设置在工作日；晚上10点结束抽奖是因为10点是每天流量的最后一个高峰；两小时发布一次奖品是因为微博传播转发的半衰期约为3小时。而在微博上，米粉对于小米的反馈也是热烈的，这无疑最大限度地强化了小米的宣传效应，减少了小米在其他平台的投入成本，甚至连广告都不用做了，直接依靠自己这个自媒体就足以达到不错的效果。又例如，在小米手机发布青春版时，几个合伙人花了一下午的时间拍了一组与青春有关的照片，而微博里粉丝的反馈也相当给力。在微博上，短短两天达到了转发200多万次，评论90多万条的成绩。

另外，小米为了维护国外用户还开通了Twitter账号，但是粉丝数量并不多，主要原因是Twitter在中国是被限制使用的，如果小米最终打算走向国际市场，Twitter会是一个很好的与国外米粉互动的平台，可见小米的心有多大，已经开始要走向国际了，未来的小米有多少粉丝，实在难以估量。

4.3 爆点思维

所谓的爆点，就是产品值得用户为之引爆话题的点，简单地说，就是产品的口碑落地点。如果让产品会说话，那么就一定要找到搞定用户的方法。用用户自己的语言切中用户的需求，就是口碑落地点能够刺激用户的地方。

那么这个落地点怎么设置，又如何传播呢？用户了解爆点或者制造爆点的过程就是新型营销的核心点。而现在的用户，大多数都已经被大量的广告弄得很是疲劳，因此很多传播都在传播的过程中被用户忽略了，这样的传播是没有意义的。所以整个传播过程需要借助于爆点，也就是我们首先要拥有产品本身的引爆点。

在产品的爆点生成之后，我们还需要看到更加内在的部分，更加直白一些就是，我们的产品有了爆点以后怎么办？

4.3.1 借势引爆社会化营销

社会化营销不是一个新鲜事物，从微博出现以后，这个词逐渐替代了以前的营销手段，成为不少企业都看中的营销方式。从一个较全面的视角看，社会化媒体正在企业品牌的口碑传播、新产品或新服务的推广、新客户的发掘、为老客户提供服务、发现商机、监测危机信号及危机管理等方面发挥着重要的作用。社会化营销的实质就是，借用社会化媒体去推广产品、监测产品口碑、维护老用户以及发掘新用户。

社会化营销实际上是给企业提供一个可以和受众快速建立大量联系的开放性平台。对于任何产品来说，在社会化媒体里开通一个企业账号，在上面发布一些和产品相关的内容，和对你感兴趣的人在社会化媒体上进行互动，都是社会化营销简单的基本流程。当然这绝对不是社会化营销的全部，要想做好社会化营销，还有许多步骤和要点需要注意。

首先，社会化营销要有好的内容，社会化媒体让所有的消费者形成了一个信息可以快速流动的网络，而用户会自动地在大量的内容中转发和输出一些自己认为价值量较高的内容，也就是说，在网络上流动一些对他来讲有价值的内容，这一点对营销提出了很大的挑战。在过去的常规营销里面，广告是主体，也许还有软文，等等，我们也许每年只需要有一个非常经典的广告片就可以把这一年的要求基本上都处理完，其他

的事情大约就是如何维系这些广告的流动性了，而到了社会化媒体的时代，内容变得非常碎片化，你需要准备大量的内容不断地往信息网络上进行发布才能够满足大家的期望，也就是说，在社会化媒体的时代，由于用户成为了媒体，而使得企业不得不变成媒体，增加内容。

作为优秀的社会化营销方案，应该对不同平台的适用风格都有较高的领会力和适应性。举例来说，在微博上，你要能够自我调侃，或者更幽默；在豆瓣上，需要文艺风小清新的风格来营造产品氛围；在花瓣网上，信息图的展示更加适合；而在优酷土豆上，又需要有基本的视频表达能力。如果你只会在微博上每天写一段笑话，那么最终产品也只是一个笑话，而事实上拥有这样能力的人并不多。

同时，也有人认为社会化营销就是去掉所有线下支持的单纯的线上活动，而实际上，线下活动为线上推广提供了素材，线上传播后再由传统媒体跟进将其传播效应放大，只有这样才能保证线上的任何一条信息都能到线下进行落地，再不是曾经的线上与线下严格区分、新媒体与传统媒体泾渭分明的时代了。社会化营销也不是脱离于营销体系、单打独斗的孤胆英雄，而是应该善于整合不同的资源，进而优化组合，所以说社会化营销的核心，在于如何能够吸引用户的眼球，同时还能最大限度地扩散。

社会化营销本身就是对传统媒体最大的挑战，传统媒体比较注重“媒体”的效果，也就是说，传统媒体会选择优秀的媒体来做宣传，但

是社交媒体比较讲究“社交”，它的目的是引发用户的讨论。社交媒体的内容是由产品和用户共同打造的，发布内容只是要引起其他人共鸣，引起分享，产生更多的内容，目的并不是要写一篇好文章，而是要引起“社交”，所以优质的社会化营销更懂用户，而不是媒体。

这么说来，对于社会化媒体，要迎接它并且了解不同的媒体的特征，做社会化营销需要仔细研究其规律，把握其特点，尽早融入其中，尽量利用它发挥应有的积极作用，同时尽量减少它潜在的负面影响。这里的负面影响，是指在文字表达时代，不少企业因为利用文字迎合用户，反而身败名裂。

对于如何利用和选择社会化媒体，要注意以下三点。

第一，积极更新传播与营销理念，要深入地了解社会化媒体的特点，并且在不同的媒体上做不同的事情。

第二，积极尝试新型社会化媒体，譬如在一个社会化媒体出现以后，更快地分析出媒体属性，进而可以在亲身体验中感受其氛围、特点，并探索其中的规律。

第三，将社会化媒体中的传播、营销与社交等规律与特点提炼后，结合企业或行业的品牌、产品或服务的特点，找到交叉点并且利用这个交叉点为产品服务。

第四，在前面的基础上，探索品牌传播、新产品或服务的推广等一系列数据的挖掘，并对产品的口碑进行检测，然后思考如何利用社会化媒体提高企业品牌影响力、扩大客户群、提高声誉度，甚至提高销量。

第五，可以利用KPI来评估上述的社会化媒体的主要效果，并不断改进、完善KPI，不断寻找达到与未达到KPI目标的原因，不断地优化、改进方式与方法。

总之，深入研究并利用社会化媒体是现代营销人与企业必须面对的挑战。只有更熟悉其规律，有更合理的策略及更多的办法，才能在现在这个社会玩转社会化营销。尽管很多企业对这个营销方式很头疼，但是套用社会化媒体上的一句话——你用还是不用，它都在那里。

4.3.2　不仅要包装卖点，还要刻画产品性格

在推广过程中，我们往往会努力地宣传产品本身的卖点，产品的轮廓其实并没有被我们所重视。我们都知道网络口碑营销整个过程可能不需要花费很多钱，但它绝对不便宜。虽然网络口碑营销不会像电视广告那样在几十秒的时间内就花掉你许多钱，但你所花费的时间、精力、耐心、真诚是无法用金钱衡量的。那么，在这样的一种需要持之以恒的动作中，如何保证产品的宣传是行之有效的呢？

这其中就涉及两个问题：首先是如何定位产品的性格特征，便于产品推广；其次是如何推广，从哪里着手。

有的人看看产品，就觉得这个产品中庸，有的产品却传递出一种小清新，这些都是产品的性格，这与产品的经理是谁没关系，而与整个产品所透露出的气息息息相关。从根本上来说，一个产品的形象基础就是产品的性格，而不是来自公司的文化创始人的气质。在性格以前有一个常用词是个性，个性已经成为多样化中的一个诉求，也就是说，有个性的产品不代表有性格，即个性只是性格的“其中之一”，没有太强的本质属性的表达即“其中唯一”，我们说某个产品有个性很多时候是指它的不一样，塑造一个产品的品牌需要更多，需要性格。

产品性格是产品生而有之的一种特质，是一个源泉，它能带来可追

溯的历程，也就是我们常说的产品给用户带来的纵深体验，而不是浅尝辄止的平面体验，这种体验会让用户觉得了解产品，也就是说，产品如果做得很贴心，有人会认为产品很体贴，而有的产品很倔强，譬如乔布斯时代的苹果。但产品性格又是一个无形的东西，它不是靠事先给定一些语言上的定义词语，然后就可以在一定的要求里进行发展，而是需要在设计过程中寻找。

4.3.3 病毒营销的7大武器

俗语说，金杯银杯不如口碑，良好的口碑永远都是最有效的营销武器，在病毒营销中也是如此。而人都具有社会性，所以热衷于把自己的经历以及体验告诉别人，这种口口相传的影响力是十分巨大的，以往的病毒营销主要是传递信息，而现在的病毒营销则需要影响用户。正是因为人类拥有传播信息的天性以及对于口碑的高度信任，所以在病毒营销的过程中，要着重塑造品牌口碑或者产品口碑。

病毒营销是利用用户的积极性，让营销信息像病毒一样传播和扩散，营销信息被快速复制传向数以万计、数以百万计的受众，尽管叫做病毒营销，其中包含的却依然是口碑。这就是它区别于其他营销方式的特点，而且病毒式营销是默默进行的，完全没有广告那样的直接切入，正是由于病毒式营销的巨大优势，因此在网络营销方法体系中占有极为重要的位置。

而病毒营销的核心卖点依然是口碑，病毒营销的载体是7大武器，分别是现今使用频率最高的营销平台。

1.微博

微博的出现促使不少微博女王出现，由姚晨到小S，到谢娜，微博

之所以能迅速在网络上火起来，是因为其便捷的传递信息的功能能让网友们快捷地发布自己的信息，收听其他人的信息。简短的140字更是产生了无数经典的网络词汇，因为短小精悍，所以背后的力量更是不容小觑。微博的迅速走红让其用户暴增，2013年，光是新浪微博就有5亿以上的注册用户。而要运用微博进行品牌的推广，必然少不了大量的粉丝。可以说，微博营销的成功与否取决于粉丝的数量和粉丝的活跃度。

对于产品来说，在微博开始的阶段需要用尽所有的渠道去宣传这个微博，同时内容上可以发布关于品牌产品的一些知识、新闻、八卦等内容，让粉丝渐渐增加。微博的重点依然是内容。

首先，要有吸引人们眼球的标题。然后，要发布的内容不能是没有情感的文字，要文字和图片精彩搭配，内容要情感化，要有激情，可以“淘宝体”，也可以“各种亲”，这些都是为了让用户更加喜欢微博的内容。另外，要提供有价值、有趣的信息。信息不要过于赤裸裸地表现你宣传产品的目的，要为粉丝着想，粉丝才会相信你，而与此同时，适当的活动也是微博火爆的支持。

利用微博进行口碑营销还要坚持基本的幽默感。大部分情况下，用户在帮你传播口碑的时候都是义务的，而作为受益者——企业和口碑营销的执行方必须对所有用户充满热情，让他们感受到你的支持和鼓励。在这里幽默感也是非常重要的一点，娱乐、搞笑为王是中国互联网的重要特点，能让人发笑的信息更加容易被人口口相传。

2.微信

微信，这个有几亿用户的产品，只要是营销的人想必都不会错过，但是在病毒营销手段里，我们要更了解微信的意义。用过微信的人大多能够明白，微信与微博和腾讯QQ的使用环境是不同的，微信主打的是陌生交友，用户使用微信的目的与使用微博或者腾讯QQ的目的也是不同的。

相较于微博，微信更适合偶尔作为信息传递的渠道。在微信上做客服会更加人性化和多元化，同时微信的粉丝更加精准。微信更加适合加强用户与产品之间的关系，然后将这些目标关系转化成流量和订单数。而微博这样的弱关系平台更适合做推广、做营销，更适合发展新的用户和客户，一般来说，病毒营销中，用微博做品牌推广及发展新客户并顺势把弱关系转变成强关系，用微信更好地维护这些强关系，并将这些强关系用户转化成订单等。对不同的产品来说，不同的平台需要不同的着力点。

3.IM

其实IM产品早就已经成为病毒营销的最佳场所了，IM可以进行推广、促销。简单的文本消息，或者带着链接的其他内容都能够把需要传递的信息直接传达给用户。在整个营销过程中，把IM作为一个信息的告知窗口，这是产品通过IM进行一对一营销的前提，从更深层次来

说，产品还可以进行网络整合营销传播活动，例如，在IM信息中植入广告或者其他的内容，也许这种营销方式很老套，但是依然不失为一种能直面用户的营销手段，只是这种营销方式需要推广人员对网络文化的熟练把握，通过IM不仅要告知目标群体信息，还要暗中牵引目标群体参与互动，从而达到用户为产品做宣传的目的。

根据IM独有的媒介特征，我们可以看到，IM的营销手段里信息能够实现快速复制传播。通过IM的产品进行病毒营销要把握三点：一是寓教于乐；二是把握网民心理；三是创造网络传播核心点。当病毒传播种子被制造出来以后，需要发动一切网络关系进行广泛传播，IM最大的优势是可以在好友和好友之间传播，采取用户拉用户的方式，病毒传播的过程中，群的力量和空间力量不容忽视，但是有一点也很重要，那就是传播的内容如何利于传播需要很深刻的定制。

在IM中，信息的维度可能会难以维持。例如在QQ群中，有的群被会员们称为万能的群。因为大家都是做营销的人，而且又来自不同行业，每个人提到的任何问题，几乎都有人能够回答或者帮助解决，但是这显然也造成了另外一个问题，那就是话题跳跃性高，不容易聚集产生效果，所以IM产品更加挑战实施者的话题掌控能力。

4.视频

病毒营销还有最基本的一种手段就是病毒视频。事实上，电影预告

片本质上就是一种病毒视频，在电影还没有上映之前，影迷们就已经习惯于在网络上分享最新的预告片。例如，好莱坞现在开始利用病毒营销来扩大预告片的传播范围，预告片是病毒营销的内容本身，实际是对预告片和电影本身同时进行的营销，这也是为什么现在越来越多的好莱坞大片要推出“预告片的预告片”，吊足影迷胃口。

国内电影虽然还没有这样，但很多预告片已经具备了这种概念。例如，《西游降魔篇》在2012年年底推出一款先导预告片，虽然看似山寨的特效招来不少质疑，但文章和舒淇的那段对白（“小姐，要不要帮忙啊？”“要。”“怎么帮？”“走开！”）却在网络上流传甚广，观众对演员和角色产生了一定的期待。

而基于这一点，一段好的视频可以帮助产品进行很好的营销，但是显然这样的营销是很耗费企业的精力和金钱的，非高富帅玩不转视频。创意和制作都将是这个平台最大的困难。

5.博客或者空间

博客营销并不难，但需要依靠博客作者高端的写作技巧。博客营销写作要追求创意，而所谓创新和创意，首先是对产品和用户之间的联系的理解，表现在文章中就是主题、观点的新颖；同时，作为实施博客营销方案的一种手段，也要求文章体现策划意识的独创性，构思别具匠心，不仅要符合当下的语言风格，还要与实事密切相关。博客营销文章

形式和语言则需要适应内容的要求，在规范允许的范围内力求推陈出新，这才是博客和空间类营销的要诀。

博客营销写作要庄重谦恭，有的营销中，把博客变得仿佛广告，看似华丽实则无用。博客营销文章要以情动人，当然要“以情纬文”，动人的文辞必不可少。但这种感情要出自内心，要真挚、诚恳，以自己的心换取公众的心，用自己的感情之火点燃公众的感情之火。同时，博客现在已经逐渐成为一种官方的对外出口，有任何大事记或者需要侧重于某处的推广的时候，才会用到。QQ空间则变得越来越为人所接受，因为在QQ空间有企业入口，同时又兼有关注等功能，由博客转到空间上的用户越来越多，这里面的活跃度也逐渐增加。

6.论坛

长久以来，论坛作为拥有庞大用户群体的平台，汇集了来自各行各业的网络用户，而正是因为这样的特征，直到现在论坛依然是我们为数不多的推广平台之一。上班族、学生以及行业、专业人士都汇集在不同的论坛里，论坛人气高、权重大，因而成为网络优化者眼中的“香饽饽”。关于论坛营销的优势，可以大致总结为以下几点：

•话题随意，互动性高。在论坛中，只要在管理允许的范围内合适地引起话题，就会有极高的互动性，而且几乎所有产品的营销诉求都可以通过论坛得到有效的传播。在论坛发帖、跟帖、回复等行为，都能够

有效地调动广大网友与产品之间的互动，增进产品与目标客户之间的感情，使产品需要传播的信息得到更为有效的传播。

•精准性高，论坛分类明确。在产品所在行业或相关行业的论坛中发布推广信息，针对性更强，也更能吸引业内人士的关注，往往这样的论坛帖能够获得更为精准的效果。通常来说，如果是专业的行业类论坛，行业性和专一性非常强，且版块分类明晰，可以根据自己产品的内容，在相应的版块内发帖，从而进行精准营销。

•论坛推广的成本极低。注册论坛账号免费、发帖免费、回帖免费……作为网络营销工具，论坛营销的成本极低，几乎可以忽略不计，但是这不代表论坛是可以随意进行营销的，毕竟现在的许多论坛已经逐渐严格起来。也就是说，在论坛营销中，发帖者对于话题的把握能力、创意能力以及沟通能力非常关键，相应地，人力成本会随之提升。

移动互联网的崛起粉碎了很多传统互联网的产品，论坛虽然已经过了最青春的岁月，但是因为移动互联网的出现，很多论坛都变得萧条了。根据观察，某些地图的论坛几乎无人打理，这是产品自身层面的问题，比如某地图的官方论坛里面居然被大量的上门服务信息灌水了，或者有的论坛长久无人光顾；另一方面是用户的问题，用户贡献的内容越来越少了，除几个大型论坛外，其余的都是很多天才会有人发一些打酱油的帖子。现在论坛用户集中营的作用已经逐渐消失，而论坛营销的地位也在逐渐降低。

7.朋友圈

朋友圈是基于用户之间的联系产生的平台，朋友圈的信息有几个意想不到的优势。首先是信息曝光率问题超过微博，往往用户在朋友圈发一条消息，基本上会被80%以上的人看到。微信的好友都是基于朋友的紧密关系，彼此之间容易信任。互动方面也会超过普通微博，这一点和QQ空间差不多。但是QQ空间更适合于桌面端，而微信朋友圈在移动端则有明显优势，因此，微信在移动端成为极大的营销利器。从推广产品的角度讲，微信朋友圈的效果优于QQ空间。比如，我们在朋友圈委婉推荐了一款产品，需要的人可以马上留言或者发消息给微信主进行交流。而QQ空间相对独立，如果我们推荐了一款产品，往往会被臭贫一顿并被认为是广告。

即便如此，也不要在微信中赤裸裸地做广告。好友都是反对广告的，我们要想想如何巧妙一点让广告变得理所应当和不知不觉，一般原则是：90%的内容，10%的广告。至于在微信朋友圈中如何把握内容、提高转化率在于平时的运营积累，细微而巧妙，需要多摸索、多总结。

另外，在推广中还有一些可以在内容上适当把握的东西。

第一，美女图片。美女图片（包括电影海报）等形式的病毒传播往往是极为行之有效的办法，甚至经年不衰——通过最精彩的电影海报吸引观众观看电影；或者使用形象代言人进行病毒传播，例如，宝洁的化

妆品经常采用美女屏保与产品标志LOGO一体的品牌传播。

第二，直观的物品图片。这种方法比较适合某些奢侈品、数码产品和化妆品等，搭配某些排行榜以及故事一起使用，吸引用户阅读。比如，世界十大名车以及典故、知名奢侈品的皇家情缘、十二星座女生和时尚手机等，其实我们想要宣传的仅仅是车、奢侈品或者手机等产品。

第三，搞笑的、迎合当前热点的图片。这是网络上使用频率颇高的一种手段，以恶搞和幽默吸引眼球，以保证病毒营销效果，实现效益最大化。能够制造一段热门也很不错，即使没有制造热门的本领，能够迎合也是不错的。

在产品的传播过程中，要注意以上几种方法的组合和选择，不同的产品和功能决定了产品在推广过程中需要使用不同的方法，所以在整个社会化营销体系中，选择媒体也是产品推广需要掌握的技能。

4.3.4　社会化众包协作与媒体选择

传统模式的社会化运营是将一个复杂的任务由一个公司或者组织协作完成。而众包协作则是制定一个规则，将一个大任务分发给一个社会网络来完成。

最好的例子就是宜家搬家的故事。挪威有一间宜家家居准备搬到300公尺外的新址，它通过报纸、户外、网站等渠道征集志愿者帮忙搬家。志愿者只需要登录公司网站，就可以申请各种岗位，这些岗位包括开业典礼演讲、在新址门外种上第一棵树等。这场搬家行动反响热烈，人们甚至申请没有开设的岗位，挪威最红的嘻哈歌手也报名现场献唱。开业当天，吸引了20%的本地市民参加典礼，盛况空前。

这次众包协作活动的巧妙之处在于，把搬家事件设计成一个门槛很低的开放式活动：对于志愿者来说，每一个岗位都是让自己被更多人所认识的广告位，也就是说，这是宜家家居给用户的一次展示机会，同时也是给自己的一次展示机会。而随着关注事件的人越来越多，想表现自己的人也越来越多，媒介价值被循环放大。一个城市，被凝聚成一个社区。

总的来看，宜家的这次众包协作有一个明显的特征：宣传自己也宣传别人。利用渠道大量散发信息，也要求自身是有一定影响力的，如果

没有影响力，宜家可能无法完成这样一次活动。

众包协作是以“蜂群思维”和层级架构为核心的互联网协作模式，每一次的众包协作都要求所有的参与者互相合作，而结果则意味着群体创造，所以众包协作不同于外包、威客，更强调协作。

百度百科就是典型的众包产品，很多用户自己创造内容，这也是众包协作的体现。而传统企业要思考如何利用外脑，不用招募，便可以集结很多有识之士来为产品做出贡献。

在国外，还有一个网站也是很早的众包协作的例证。这就是InnoCentive网站，它创立于2001年，现在已经成为化学和生物领域的重要研发、供求网络平台，而且是极为专业的，在这个“创新中心”聚集了9万多名科研人才。宝洁是“创新中心”最早的企业用户之一。宝洁公司引入了“创新中心”的模式之后，成功把公司外部的创新比例从原来的15%提高到50%，而整体的研发能力提高了60%。宝洁公司目前有9000多名研发员工，而外围网络的研发人员达到150万人，这些研发人员帮助宝洁消灭了在研发过程中遇到的无数小问题。

小米手机的产品研发也是让用户深度参与，实际上这也是一种众包模式。事实上，社会化营销的理念一直贯穿小米手机从设计、研发到销售的整个过程。在小米公司，研发人员通过社会化媒体渠道了解消费者的需求和心声。2010年研发MIUI操作系统的时候，小米采用了“众包”的

模式，在小米论坛上与粉丝进行充分互动，收集粉丝的意见，然后推出改进后的新版本。操作系统的研发如此，手机终端的研发也是如此。在开发手机的新功能之前，在论坛上向粉丝提前透露一些思路，或者在正式版本发布前一两周，让用户投票选择希望手机实现什么功能。这种模式不仅帮助小米开发出用户最想要的手机产品，更重要的是，在这种互动中培养了大量的忠诚客户，尤其是最初在研发阶段活跃的粉丝，他们后来成为小米手机最忠实的拥护者，也成为开展口碑传播的意见领袖。这种营销成本几乎为零，效果却远胜于一般的广告方式。

可见，众包模式的基础是大量的用户，而众包模式能够成功则是由于用户对产品本身的热爱。除了产品内容有众包模式，在推广上也有众包模式。例如，在微博上推广活动，往往需要@自己的几名好友等。

而至于选择哪些媒体，在哪里进行社会化众包协作的实施，则是根据活动和用户来选择的。

譬如，我们的用户主要在微博上，那么我们的推广重点就应该在微博上。如今有微博、微信，还有各种各样的平台和工具，也许明天还有其他更多的工具，工具永远在创新，永远有新的工具诞生。但需要注意的是，不要被工具所驱使，不要过多地依赖某一个工具，而是要学会整合应用这些工具。我们选择了媒体实际上也就是选择了用户群，选择了用户所在的圈子，只要掌握好这些圈子的特征，选择合适的媒体并不难。

无论选择什么样的圈子、选择哪一类社区，资源的丰富是必要的。大家可以来自不同行业、不同企业，这些行业、企业以及圈子的朋友之间可能是互补的，有些资源是可以互相整合来用的。另外还有一点要注意的是，任何一个圈子都必须依靠流量来选择，只有具有庞大的流量支撑，才能保证社会化众包协作的成功。

4.3.5 案例：《泰囧》为什么获得12.6亿的票房？

对于国语电影市场的观影者来说，没有看过《泰囧》的实在是太少了，12.6亿的狂欢中多少夹带了一众屌丝爆笑的场景和即使网上已经有枪版但还是有许多人去影院支持该电影的片段记忆，这是一部放映了68天的小成本电影。



《泰囧》票房突破12亿

我们先从表面来看《泰囧》。首先，它有一个当过演员的导演，而这个导演的作品少得可怜；其次，它里面只有三大囧男，美女只是彩蛋；再次，它只是个喜剧片，不是说教式的、有深意的或者蕴含了哲理的影片。但是这些都不能说明什么，票房在那里。

从电影学的角度来说，《泰囧》有很多可以说、可以评论、可以争论的地方，但是我们不是专业的影评人，所以我们仅来看看《泰囧》在整个火爆过程中的口碑和营销思维，从这些方面还是可以一探其成功之秘的。

《泰囧》的口碑很好，这是这部电影火爆的基础。《泰囧》的很多喜剧桥段的设计都出乎人们的意料。比如，电梯人妖的出现，观众想必都不会忘记人妖那地道的北京腔，而整部影片最大的出乎意料之举无疑是最后范冰冰的出场。无数个这样的惊喜都能让观众在走出影院后进行二次传播。制片人陈芷希曾经说，《泰囧》的口碑真正建立起来是在第一波观众出来之后。紧接着这些口碑通过微博持续发酵，又加上处在一个没有强竞争对手的特定档期，使得《泰囧》成为每个想看电影的人的必然选择，甚至不想看电影的人也选择去电影院看看这部电影。

紧接着我们可以看到，随着微博中越来越多的人的关注，以及主角们的采访视频的出现，泰国的异土风情也慢慢浮现在我们眼前，整个影片同时依托了泰国的有趣场景来进行传播。《泰囧》成为了大家议论的热点话题，微博上很长一段时间都有大量的用户在发布关于这部电影的信息，据说多达420万条。一部小成本电影却带来了如此多的欢乐，不得不说本身就是一种吸引力和宣传，而在微博之中推荐大家去观看的信息无处不在，可见口碑传播的力量之大。

在现今这个时代，口碑营销的基础（也就是产品本身）尤为重要。

微博中几乎没有说《泰囧》不好看的，这也为《泰囧》进行了最有利的宣传。借助于微博这个快速传播媒体，然后配合推广以及主演和团队的宣传，这部电影不断流传开来，对于这部电影的成功来说，这些细节功不可没。

《泰囧》取得如此辉煌的成绩，正如徐铮在答记者时表示“宣传做得再好都不如观众的口碑，大家‘水’才是真的‘水’”，并强调影片在口碑营销上“没有一个‘水军’、没买一个影评人”。《泰囧》赢的就是口碑，靠的就是第一部《人在囧途》树立的良好形象。纵观电影界那些吸金力超强的电影，你会发现它们有一个共同点就是良好的口碑，互联网上更是如此。

放低姿态，是《泰囧》在上映后口碑维护上的一大特点。当然，这里的口碑维护并不是利用“水军”来刷评分之类的，而是一种简单的引导。微博上关于该片的主流评论，被引导为“我们就是一部喜剧小片”“纯粹”“搞笑，能让你笑出多少块腹肌”等内容，这些给这部电影创造了一个“爆笑”的口碑环境，类似于90后标榜自己是“非主流”，类似于人们标榜“我就是平民”。这样的状态也极为屌丝，配合了囧字，小人物心态更加明显。

当然，除了口碑以外，《泰囧》还展开了其他攻势。首先，其在宣传片上的独具特色成为一大亮点。片方与万达电影院线合作，由徐峥和王宝强亲自出马拍摄了一系列个性定制宣传片，这就是我们前面说到的

视频营销。这一宣传创新之举，集电影制作发行方与院线的力量于一体，借《泰囧》亲民与狂欢的特质，大胆尝试，双方密切配合，但是这仅仅是个别电影为营销宣传开创的一种新模式，如果电影本身并不卖座是很难有这样的效果的。其次，不但上映前召开新闻发布会、庆功会、影迷见面会等活动，为影片造势，而且影片多位大牌主演也做客《快乐大本营》《天天向上》等收视率高的娱乐节目，在节目中反复推荐。影片的宣传海报也在各大影院突出展示，引人关注，这些线下的材料都是线上发酵的源泉。

同时在电影正式上映之前，还在不同城市举行免费试映会，精心挑选试映人群，限制一人只发一张电影票，并在每场电影放映后现场与观众进行座谈，不断使观众加深对影片的印象，制造“一传十，十传百”的效果，也就是小米思维中的粉丝效应，这甚至多少带了些饥饿营销的色彩，让用户觉得这事有面子，用户也乐于帮助影片做宣传。就这样，影片上映后得到了良好口碑的铺垫，并且逐渐通过互联网等渠道开始发酵。你会发现，很多影片中特别缺少这样一些让人惊喜的、足够可以传播的桥段与情节，而在这部片子中你几乎找不到不想分享的点。没有口碑营销的点，再怎么做微博营销也没用。微博本身，不过是一个工具，口碑才是基础。

早在上映之前，出品方就在网上发布了《泰囧》系列物料，色彩明快、风格鲜明、笑料十足，再加上影片接地气又特色鲜明的角色形象，

成为网民竞相创作的灵感来源，而微博里也出现各种笑闹。随后，网络上刮起了“全民P图”风，通过简单的语句来制造笑料，这都使《泰囧》还未上映就受到了网络热捧。

在互联网世界也是如此。在中国想要做一个规模化的商业产品，一定要足够平民却又雅俗共赏，同时还需要无数的爆点来支持。在整个影片火爆的过程中，不同的爆点在不同的时间不断发酵，保持了整个影片的活力。显然，欢笑不停的《泰囧》无疑比崇尚价值观的《少年派》、狠砸苦难的《1942》和故作深沉的《王的盛宴》更接地气。

《泰囧》的成功在于选择了一个优秀的时机发布，同时以小博大，结合天时、地利、人和，预先估计该年度观众的口味和市场的需求，在全民制造爆点的前提下对题材精雕细琢，努力挖掘影片细节，加上后期的视频，再辅以优秀的宣传方案和营销手段。

第5章　快

互联网发展到今天，最令人感慨的就是互联网的发展速度。10年前，百度、腾讯、阿里巴巴还处在起步阶段，5年后，它们已经成为行业的龙头，而10年后的今天，它们已经是行业巨头。对于传统企业来说，互联网的发展速度远比传统企业快；对于互联网企业来说，彼此之间的竞争则更加激烈。

互联网激发了许多人的创造力，创意层出不穷，而且在互联网时代很多企业都体会到快速发展带来的高效益。毋庸置疑，在这个互联网时代，因为我们的“惰性的价值”造就了许多“便利”的体验。但是我们也发现，互联网是快速发展的，这种快速体现在每一个企业的发展过程中。纵观所有的互联网竞争，企业无不拼命绞杀对手，并占领山头；旧的产品无不被新一代产品所替换。

微信替代了QQ；天猫替代了淘宝，替代就是一轮前进的过程。对于传统互联网产品，不管是网站还是客户端产品，一个产品的生产和优化周期往往较长。这一方面是因为互联网产品的更新并不是特别方便，而且没有任何其他资源可用于当前的转换；另一方面是因为用户对于产品有着较高的宽容度，即便产品表现不那么出色，只要在功能上能满足用户需求，加上开发的时候，大多数漏洞等问题并没有移动端那么令人难以忍受，所以在互联网时代，速度并不是大问题。

但是在移动互联网时代，用户对产品的宽容度降低，对产品的要求与日俱增。用户对产品要求的增加显然对产品本身提出了极高的要求，很多产品都必须面临开发上要求速度的问题。

由于互联网从业者日趋激烈的新思维更新，很多有趣的点子在竞争者之间同时被挖掘出来的可能性较大，因此在互联网发展如此快速的今天，想到好点子就需要迅速实现是很多企业已经高度领悟的现实问题。

快，不仅仅体现在产品的开发进度上，因为仅仅推出的产品比其他同行的产品较新，肯定是不够的。快，还体现在产品迅速普及和接受的层面上，好的产品不仅仅要快速迎合用户，还需要快速获得用户的反馈，了解用户的使用感受，从而帮助产品获得大量用户，在短期内获得用户的青睐。

那么，到底怎样的快才是真的快?

首先，产品的目标明确，同时，产品的体现形式以及相关的问题都是明确的。这是快的前提，如果没有为产品想到好点子，那么快也无济于事，因为方向错了，再快的产品都是慢的。

其次，这里的快不是要求产品在开发过程中一味地追求速度导致用户体验差、反馈差，而是要求产品在确保完整的基础上更快一步。

再次，快与自己无关，与行业相关。我们在做人方面，常常被要求

与自己相比，但是在开发产品这件事上，如果仅仅与自己相比，则很容易陷入井底之蛙的困境，刚愎自用是开发产品的大忌。因此，衡量是否快，就要看同行业其他产品的设计和推广情况，看是否比同行业其他产品更快一些。

最后，效率高固然是好事，但是很多时候过度追求速度容易导致产品无法保质保量，这是快的误区，也是我们在快这一点上必须正确把握的地方。对于很多企业来说，快是不可或缺的，尤其是互联网企业中移动互联网方向的新型企业。

5.1 迭代思维

说起迭代，最好的例证就是如今火爆的移动互联网。从2007年的萌芽状态到2010年后的爆发状态，移动互联网的发展显然比传统互联网要快得多。这是因为移动互联网产品不同于传统互联网产品，任何一个产品面对的都是上亿用户这样一个庞大的使用群体，那么，这个群体的用户主要是哪一种人群，他们有什么喜好，有何种习惯，会怎样使用我们的产品，是否喜欢我们的产品，在使用过程中会出现哪些问题等都是我们需要关注并且加以解决的。

遗憾的是，移动互联网产品的需求并不是通过短暂几个月的用户调研、市场调查、产品规划就能弄清楚的，何况移动互联网的用户群体本身也处于飞速的动态发展之中，他们的产品观、使用产品的习惯，以及当下的产品氛围对用户都有着很深刻的影响。譬如，现在喜欢微信的用户也许过一段时间会喜欢上另外一款社交类产品。在移动互联网时代，行业的迭代可能是由产品自己主导，也有可能被其他产品主导。

简单来说，迭代就是产品不断进步和发展的过程。产品的技术和创新点在进步，每段时间都会出现值得关注的新功能或者新产品，旧的功能或者产品被替代，而随着技术的进步，迭代的速度已经越来越快，机会转瞬即逝。

那么，这种情况下，我们该如何发展产品？如何对各种可能的产品方向和创新点做选择？我们要相信用户将是最好的指南针，用户的选择和黏性才能给产品足够多的指向性，让产品迅速感应用户需求，然后根据用户数据选择产品的功能，在这个过程中不断地升级进化，推陈出新，才是保持领先地位的唯一方式。要不断地倾听用户的反馈，不断地调整修改，然后决定产品接下来的方向。

所以，“快速迭代”是我们对产品的基本要求，能否做得足够快同时足够好已经成为衡量一款产品研发是否成熟的标准之一。在很多移动互联网产品中，不少平均每周或者每半个月就会发布一个版本，甚至还有更多，之所以能做到如此高的产品发布节奏，是由于现在的移动互联网已经越来越容易出现漏洞等问题，同时也有不少的新功能需要优化。

在这个过程中，通过一种有特色的敏捷迭代开发模式，也就是以敏捷的反应力应对产品和产品环境的变化，在发展过程中，小米公司的ROM产品就维持着每周一次更新的频率。

现在的移动互联网研发团队，譬如小米公司的MIUI团队，就由多个角色组成，包括：项目经理、产品、UE设计、前台开发、后台开发、测试、运维。以一周为一个固定的迭代开发周期，这一周时间包括了团队一次完整的各个角色的研发协作过程：迭代前有特性规划，迭代中有迭代规划、开发、测试、发布等过程，迭代后有回顾以及用户反馈跟踪。也就是说，在每个周期的开始都是上一轮产品的总结和新一期产

品的迭代规划。这种方式看似简单，但对团队的综合研发能力来说其实是一个巨大的挑战，必须能够快速发现产品中的问题并解决问题。在整个规划中，有如下几点需要重视。

第一，产品更新的特性需要能将这些特性分裂成很细小的可交付的子特性，简单地说，就是要详细分解每一期规划的内容，而这个总工作量通常不超过两天的开发工作量。

第二，产品在迭代前，特性规划、沟通确认、界面交互及视觉设计这些工作均须在短暂的时间内迅速地完成沟通和责任到位，以KPI为基础制定能够完成的工作量。

第三，在规划迭代计划及评估过程中，还要综合考虑人员设置和安排的问题，也就是说，必须考虑到特性与子特性之间以及人员之间的配合，从而合理地安排规划任务，在这个过程中要保证开发过程顺利进行，降低迭代失控的风险。

第四，极速迭代要求团队成员工作协作能力强，同时，个体的自运转能力强，还需要长期默契配合。不管是产品的前台开发、后台开发，还是测试人员，都能够高效率沟通，顺畅协作。

也就是说，在迭代的过程中，只有通过自身不断沟通和协调才能帮助产品在一段时间内顺利地完成迭代，目标精准同时具有高执行力，才能维持迭代顺利进行。

快速迭代的背后是产品的快速开发，而做到产品的快速开发只是所有“快”字诀的第一步，其根本目的就是让用户尽快用到短时间内开发的新版本，从而尽快得到用户的反馈信息，在这个过程中提取下一次迭代必需的进程，以便及时地对下一期产品开发做调整。所以，一个产品团队能否快速获取并顺利解读用户反馈，是否真正重视反馈并及时作出响应非常重要。同时，产品团队也需要对产品的迭代周期有所规划，而不是被用户的反馈牵着鼻子走。

在产品迭代的过程中，要讲究“快”，“错了立即改”以及“谨慎迭代新功能”。优秀的应用产品发布后，可以做周期性的改进，但是新的功能增加频率则不能过快，而要谨慎，每个新增的功能都不是在迭代中出现的，而是在某个恰当的时机推出的。功能上线容易，想要撤下来就难，试错可以有，而且对于一个新功能试错也是有价值的。当超过十万人在使用某产品时，即使一个功能不那么好，同样会有百分之几的人觉得还不错。这时候只能对这个功能进行优化迭代，如果直接取消这个功能，用户就会抱怨，造成不良的反应，导致用户流失。

5.1.1　没有什么能经得起迭代

在不断的迭代过程中，产品已经由最初的“丑小鸭”变成“白天鹅”了。对很多细节的改变积累让整个产品在一定的时间内换了一个面貌。也就是说，一段时间的迭代过后，我们可以看到，产品越来越完整，已经不是最开始的模样，可以说没有什么能经得起迭代。

只要处在完善的过程中，产品就不会有让用户最满意的节点。很多产品经理有着完美主义精神，但是一款移动应用在推出的时候可能只处于接近完成的状态，或者说，我们认为很好的产品也许还存在这样或者那样的问题，这就需要通过快速的迭代开发来更新产品，不断完善产品来留住用户，每一次迭代都要给用户新的感觉或者体验。同时，通过不断迭代产品也能唤醒对产品不那么感兴趣的一些沉默用户，同时让一些原本下载了应用但使用次数非常少的用户再一次使用产品，因此，迭代也有利于增加曝光量。

很多人理解的迭代是对整个产品的颠覆和改变，其实不然，产品的迭代应该是对细节的不断完善，而最主要的功能绝不是迭代的方向。当然，快速迭代也要基于产品的功能、交互等方面出发，产品的核心功能应该在最开始推出时就基本完成，当然，这也是保证应用在推出时能获得第一批基础用户的关键。

谈及迭代，在国内互联网早期，从美国硅谷回国的一批开发者是最好的例子。由于有国外的开发经验，他们能在很短时间内摸清用户需求，迅速开发出最初产品。他们在开发过程中能基于用户反馈快速迭代、快速执行、快速复制。李开复曾这样评价他们："这些公司有时确实从美国、中国获得灵感，但是他们也加入了自己的创意，将这两者糅合在一起。也许，一个很好的例子是腾讯的微信，经过两年的运行，微信现在已经有了4亿用户。当你去分析它时可以发现，它不是苹果、谷歌那种突破型企业，而整合了中美很多的点子，有一定的创新，且执行神速，并利用了中国巨大的市场规模，这就是这类复制型创新很强的原因。"

回过头看他们的产品，例如QQ，从最初的版本到现在，已经完全变了样。当今互联网的发展速度，已经度过了大鱼吃小鱼的时代，现在已经到了快鱼吃慢鱼的时代。互联网产品的制胜原则就是一个字——快，体现在产品上就是不断迭代。对于开发者来说，应该如何理解和诠释"快"及迭代？

迭代要基于用户的反馈，也就是说，想快速迭代，就要解决如何搜集用户反馈的问题。另外，为了满足不同用户的习惯，还要为用户提供多种反馈渠道，以便及时得到反馈，帮助产品迅速迭代。用户的反馈越多，提出意见和建议越多，对产品越有利。在迭代中，能够顺利处理用户的反馈意见就能在迅速赢得用户的同时，还能加速产品改头换面的脚

步。

做产品，首先要关注的就是用户反馈、意见和建议。这些来自不同角度的反馈就像一座丰富的矿山，为产品的发展提供了无限的宝藏，但产品团队是否真正认识并挖掘出了它们的价值，还需要对用户的数据进行分析和调研。同样，还要深刻认识和了解用户习惯，才能在众多的用户反馈中找到迭代需要的因素并进行规划。

但是迭代中总会有新功能需要改进，对于产品来说，这个新功能在迭代中占据了比较重要的地位。做过产品经理的人都知道，无论事前经过多么细致的调研，有怎样的数据支持，同时还有多么缜密的规划，对于一个新特性的发布，仍然是一个让人紧张的经历。比如说用户对特性的接受程度，用户的体验过程是否如规划中一样流畅，新特性给产品带来了怎样的影响，增加还是降低了产品黏度，用户通过怎样的玩法来实现这个特性，以及哪些特性可能存在交互、易用性、稳定性等问题。因此，迭代也是一个有代价的过程，但是快速迭代能够帮助我们顺利地跨过这样的问题。一旦出现失误，产品在下一轮迭代中能够顺利改进，帮助产品安全度过危机。

我们希望产品迭代得足够快，不仅仅因为快能够掩饰和解决某些错误，还因为快速迭代能鞭策产品的成长。快不只是一种产品思维，更是一种技术实力，遵循这个核心价值观，需要不断接受技术上的挑战，让技术能力来支撑我们的迭代。

5.1.2　十年磨一剑落伍了，现在要小步快跑

做产品的很多人都有完美主义情节。在规划的过程中，我们经常会看到如下几种现象。

•有的人一开始就把摊子铺得很大，在前期准备和布局时面面俱到，甚至压根没有想过后期会有改进。

•有的人习惯于追求完美，总要把产品做到心中的100分才会让产品与用户见面，如果做不到，推广过程中就感觉自我底气不足。

•还有的人心里很清楚创新的重要性。但又担心自己的产品不是创新性的，因此迟迟不让产品与用户见面。

……

在移动互联网时代拥有这样的产品观的人不在少数，但他们往往也是失败者，因为市场从来不是一个耐心的等待者。在实际市场竞争中，一个好的产品往往是从不完美开始的。之所以这些产品都要抢先进入市场，那是因为抢占先机是互联网产品的特征之一。如果先机都失去了，那么产品就更加难以赶超。在互联网时代，谁也不比谁多聪明，谁也不比谁慢那么几步，每一个新功能后面都有许多同类产品在追赶。可以这么说，同行业的对手会很快醒过来，很快赶上来。如果他们有足够的实

力，他们甚至会比现有的产品做得更好，也就是说，现在的产品很容易被其他的产品赶超。

更加残酷的现实是，我们千辛万苦做出来的产品，刚上线就会发现其实已经有了类似的产品，或者在没有上线的时候就发现类似的产品在平台中已经很多了。在这种环境下，小步快跑、快速迭代是产品路线的基本规则。也许产品每一次的更新都不完美，但是如果坚持打磨，每隔一段时间都对产品做出调整，基本不需要太久就能看到趋近于完整的产品，而这时候开发者对产品的感觉就不会太差，就可以基本确定产品的发展方向。

互联网企业的思维与传统企业的思维不一样的是：传统企业的产品从研发到投放的整个过程时间长而且程序复杂，而互联网企业讲究快字诀，要求小步快跑、快速迭代，很多产品的节奏以周为单位。

受到互联网企业思维的影响，很多团队对待产品的要求越来越高，不仅要求产品设计有创意，而且要求速度快。而新生代竞争者的进入门槛越来越低，只要你有足够的创造力和想象力，便可以迅速获得用户。这些互联网企业从一开始就运用全新的互联网思维打造组织，这些都比传统企业更有优势。

在移动互联网各大企业中，快字诀正是小米公司引以为傲的。例如，在2013年8月15日早上10点半，小米公司才决定参加某平台的促销

活动，从准备降价到策划、设计、开发，一直到整个供应链的准备，仅用了大概24小时。而就在第二天早上8点上线时，微博转发了近10万次，当天的销售量接近20万台。为什么小米可以做到这么快？最核心的原因是小米的内部组织结构尽可能扁平，最高决策人在最顶端，而往下则只有两层：七个核心创始人是最上面一层，部门管理者是中间一层，然后就是员工一层。也就是说，内部决策能够快速传递到底层，执行力也会很快。在组织结构上，小米公司始终不会让整个团队太大，稍微大一点就拆分成小团队，实行小分队小步快跑。在电子商务领域，唯品会是一个非常鲜明的例子，它要求小步快跑，整个团队的反应速度非常快。电子商务是一个新的渠道，唯品会要想发展，就要求自己的动作加快，再加快。

相对于互联网思维，传统的商业思维则讲究大而全，同时要求负责人周密控制。负责人在做决策时往往要整体地考虑各方面的影响，还要调动各方面的资源，对企业进行整合。传统商业思维下的产品对用户的影响也是依靠投一轮广告，销售一轮产品，几轮活动下来，才会让用户牢牢记住这个产品。但是传统企业在近年已经逐渐感受到来自互联网企业的威胁。

面对利用互联网思维迅速成长起来的年轻的竞争对手，许多具有传统思维的企业已经发现原有市场被蚕食，用户对产品的要求越来越高，同时，忠诚度急剧下降。曾经占领洗护及个人用品市场半壁江山的宝洁

公司也遭遇了互联网思维的挑战。现在，该公司就面临着来自大量电子商务渠道的大量品牌的侵蚀，某些以前不太知名的品牌也开始加入竞争，淘宝之类的平台上以及其他依靠电子商务的品牌不断出现，对于宝洁公司来说，这就是严峻的压力。宝洁公司某高管在内部邮件中写道："大家的努力使得销售量占比提高了1%，但是市场份额占比降低了0.4%，对我们的挑战非常大。"

一直以来，关于腾讯公司"一直在模仿，从未被超越"的调侃可能让马化腾感觉有些不那么自在，但他的一番表白可能更有说服力。在马化腾的"公开信"中，他提到了对于"速度法则"的理解：角度、锐度，尤其是速度，是产品在生态中存在发展的根本。在马化腾看来，一个产品首先要进入市场，才能获得反馈，获得了反馈以后才能有更好的调整，与其自己摸索，不如交给市场来决断。

小步快跑不仅仅体现在产品上，还要求互联网产品在整个推广过程中不断运营，持续打磨。好的产品是运营出来的，不是依靠开发者的思维而是依靠运营的数据。相比来说，传统的软硬件产品都有物化的载体，不可能经常改，过分求稳定，这也是近年来越来越多的软件直接发布在互联网上的原因。也许产品还不够成熟，但是不断更新也是产品的发展之道。

不管是互联网产品还是移动互联网产品，其本质都是服务，也就是通过客户端或者APP以及窗口把服务传递给用户，但是，由于用户的需

求随着时间在不断变化，那么产品就要随时调整。早些年，微软的Windows XP的数个版本都比较成功，这是因为在传统软件时代，用户需求不多，微软可以顺利地获得这些反馈信息，而到了互联网时代，闭门造车开发出来的Windows Vista就不可避免地失败，其原因就是用户需求变化太快，但是微软还是采取了自己团队内打造的习惯，导致了这个版本没有多少用户喜欢。

对于互联网产品来说，每一天有太多的不确定性，用户也有随机性。我们见过许多好的想法，由于各种原因，最后没有成就一个伟大的产品；也有不少很一般的想法，因为基于快速实现以及当下的环境而有了不错的成绩。这是因为有些想法在当时很有创意，但是过了一段时间之后，一个更新的创意出来后，之前的这些想法就过时了，所以任何产品都要抓住一点：小跑迭代。

对于互联网企业来说，快可以是一种追求、一种习惯，但是快体现的更是一种能力。这种能力需要产品、技术、运营、研发、管理多方面的支撑才能够快起来，因此，在互联网上，只有不断地加速度，才能一直维持在行业的前端。

5.1.3　快速，想了就说，说了就干

在当今这个世界上，优秀的人才很多，互联网上汇集的优秀人才更多，也许前一秒想到的想法刚好别人也想到了，并非看到其他人的产品才能想到。由此可见，在互联网上，如果不能想到就立马实现，那么好的思维和点子很容易被其他人实现。所以只要开发者有了想法就要快速落地，获得更多需求反馈，继续完善产品，而在这期间，产品改进越快，就越能获得用户的认可。

对于开发者来说，开发的时间和机遇是非常有限的，没有人能够顺利地获得大量用户，但执行太慢，让产品犯过的错误太少，接受用户的考验太少，对于开发者来说，就失去了与其他产品竞争的能力。所以对产品来说要勇于尝试，失败了并不可怕，可怕的是发现了错误却无力改变。尝试是所有产品成功的基础。当开发者有了确切的想法之后，就应该立马尝试实现，现如今，上线一个产品的成本并不高，只要做出来产品就可以上线，这与“翻不过墙的时候把帽子先丢过去”是一个道理。

那么快速落实，也要记住如下几点。

第一，如果有创意，就彻底执行，以便发挥这个难得的创意的价值。不管创意有多好，除非真正实践过，否则永远没有收获，更不会获得结果。

第二，在快速完成产品时要冷静处理。拿破仑·希尔认为，天下最悲哀的一句话就是：我当时真应该那么做，却没有那么做。如果想到了，就应该立即实践，在现阶段没有什么比用户更能检测我们的产品是否成功，这个创意是否是合适的。如果产品能够顺利开发，那么接下来还要注意迭代以及升级。

可以说，移动互联网产品已经养成了一个规律，那就是每周必须有一次升级。这样的速度能够让整个团队得到最大的锻炼和挑战。在经过这样高强度的工作以后，团队才能真的了解自己的短板在什么地方，并且习惯这个节奏。特别是小的创业团队，他们往往没有什么制胜渠道，只有速度。在固定的工作时间内，我们能干什么？唯一能做的就是比别人做得多，做得快。

当然，光说不做也无济于事，有了想法就需要迅速执行，任何创意都需要落实到产品上。

作为一家大型公司，腾讯公司在新产品上的执行力似乎并不逊色于一些小团队，它的数据曾经一度令人咂舌。作为一个内部团队人数比其他企业都要多出许多的庞大系统，2011年1月24日，发布微信iPhone版；27日，发布微信Android版；29日，发布Symbian版。在2012年整年，微信4个平台版本共发布44次更新。如果说腾讯都要快，那么小团队还能慢么？

5.1.4　错了就改，持续试错微创新

快速试错已经作为一种以效率为前提的解决问题方式，被很多人所认可。不少人都认为：在移动互联网时代，能够快速试错也是一种能力。一个创意能否被用户所接受，就是要看作为载体的产品能否被用户所接纳。

在各行各业，错误都是灾难，一旦出现重大错误，造成的损失可能无法估量。因此，在传统思维里，企业最重要的一件事就是防止犯错，而防止犯错就是不断地增加风险评估，谨慎地进行数据审核。而在互联网时代，不可估量的因素太多，我们怎么面对存在的错误？试问，在网站上组织一次团购需要投入多少成本？宣传成本、供应链成本以及人工成本是否可估量？如果完全失败了，会有多少消耗和浪费？其实在互联网时代，行动的逻辑变了，由于我们对错误的掌控性不再那么有力，所以要直面错误，并且利用好错误，所以，错误不再是灾难。犯错，再试错，再改错，这是互联网企业的生存哲学。

试错总结起来可以归纳为两种：其一，走创新之路，别人没做过，自己尝试，用户接受了，产品就成功了；其二，用试错来快速解决产品问题，节省研究讨论的时间，依靠用户来给出答案，避免产品在没有面对用户的时候花费多余的时间。由此可见，试错更多地体现在对速度和

结果的追求上。以试错来解决问题，节省了在用户背后自己分析和讨论的时间和缺陷，但也要付出相对应的成本。

这个试错成本至少包括两部分：一是尝试解决问题时所花费的成本，也就是浪费的用户和人力成本；另一个是错误的解决方案浪费的时间成本，知错而后改也需要花费相当多的时间。试错中的成本是可以量化的，但解决试错问题的成本就比较难计算。也正因为计算困难，所以更容易被团队忽略。

其实，早在几年前就有人在不断试错。在互联网时代，掌握客户需求最好的方法，就是把用户所需要的逐一罗列，然后试错。在试错的背景下，快是如何产生的？首先，企业必须不怕错，愿意试错，通过发现错误改正错误，然后用错误来替代下一个错误，这个过程不断循环进行，同时让用户参与产品的设计与制造，让用户的行动和数据帮助改善产品，快就产生了。之所以不少传统企业做电商时容易出现问题，最大的问题就是用传统的思维方式做电商，在他们眼中，要完善一个产品，首要条件就是完美。所以，我们可以看到不少从传统企业过渡而来的电子商务，尽管有不小的投入，但是依然无法挑战类似京东这样的平台。

与传统思维不同的是，互联网思维的实践者一向是以“小而快”著称的。当内部人数很多时，就会划分为很多独立的系统，以求达到效率的优化。因此，互联网企业对于能快速解决问题的试错模式总是敢于尝试，这是因为找到错误后能够迅速调整，而在传统企业中，一旦发生错

误很有可能会毁掉一项业务。互联网思维要求我们在尝试中不断发现问题，及时调整。很多成功的案例就是在不断试错中逐渐趋于完善的。但同时，也有无数的公司经历了试错却最终没有成功，无数的创意最终没有实现完整落地，这样的情况大多数是因为执行不到位且产品的迭代过程太久导致的。

例如，运营商的试错经历就是典型的失败案例。看多了互联网公司的试错方式，对试错的理解依然停留在基本的层次上，认为只要有成本就能勇敢尝试，而对试错的成本和深层次的问题缺乏研究，导致大量浪费资源。其实，简单地说，试错并不是说找到一个想法就去试一试，要基于已有经验和其他产品的案例并且结合自身的情况和优势，从而选择可能适合自身的方法去验证。如果这个切入点失败，再选择另一个可能的切入点尝试，直到产生出解决方案结束。

不管是应用商店还是社交产品、音乐产品，运营商一直以来都难以做好试错，到底是为什么？原因很简单，一是不了解试错成本，也不愿意承担试错风险，所以将错就错；二是在试错的过程中效率低下，存在行动上的短板。

在试错成本和风险的评估上，运营商对方案的评估并不充分。首先是成本上的把控。在运营商的机制体系下，很少有人敢于承担失败的结果，而一旦失败，则可能成为审计或后评估的罪状，同时在试错的过程中还会受到厂商或利益团体相互博弈的影响，对于试错的后果，很少有

人会自己一力承担。那么，试错就成了如履薄冰的事情，遇到错误不如将错就错，利用入口获取一定量的用户数为自己的业绩添一笔颜色。

其次就是效率低下的问题。由于机制庞大，这似乎是一个无法解决的问题。也就是说，运营商在时间成本方面的衡量没有具体规划，也不会有合理的KPI，就连运营商自己也说不清到底是执行慢，还是整个试错的结果就是错误的。

由于不敢认错而导致错误，是运营商最大的失误。而由于执行力不到位，导致的错误加剧，实际上也是体制的最大问题。运营商总在试错，但总是错误的，这是互联网企业里最大的反面教材。

自从进入互联网时代，互联网思维不断被提及，互联网公司的试错精神在各个领域内不断被宣传及发扬。试错精神让传统而且保守的运营商看到一线曙光，甚至在内部明确提出希望能向互联网公司学习试错。其实，试错需要产品愿意低下头，从最低点开始认错，找到错误，以新的解决办法加以尝试。显然，很多互联网公司都在试错，但是快速试错依然存在困难。如果错误的时间久了，就很难有所改进了。因此，试错也需要快。

所谓快，不仅仅是指速度，还要尽量减少投入，缩短试错的周期，用最少的时间来得到结果，花更多的精力找方向。对于互联网产品来说，需要尝试的方向首先要求成本可控，其次还要对整个产品负责，不

能粗制滥造。也就是说，即使是试错，也不能盲目地选方向，要选择成功概率高一些的方向，而且在前期必须有调研，从认为最合适的方向开始。

如果决定了试错的方向，就要快速执行，迅速跟踪试错结果，看这次的尝试是否正确。如果不正确，则要快速改变方案进行下一轮试错。不少企业为试错而试错，导致盲目选择方向，这些多是盲从及毫无根据的尝试。看到可能火的产品，不分析用户的需求，不分析国内市场，简单粗暴地进行复制和快速试错，虽然投入少且用力小，但这并不是真正的试错。我们常说的互联网唯快不破，这里的快是时间短、速度快，而不是决策上的随意。选择方向一定要经过思考，还需要数据支持，没有团队能承受多个方向失败的成本。

任何一个项目在成型初期总会有很多不确定因素，因此在这个项目的基础部分完成后，试错就是不可避免的。这也要求我们在拟定项目时对产品中核心部分的不确定因素进行风险评估，尤其是对项目的核心功能对于用户是否有价值这个问题。如果连核心部分都没有解决，那么盲目试错带来的是大量消耗成本，最终的结果很有可能是这个项目的夭折。因此，试错应该在非核心部分尝试，而真正的核心如果有方向性的错误，就要及早改正。

互联网时代尚且如此，更何况现在的移动互联网时代。移动互联网是一个充满未知与挑战的行业，不管是先行多久的团队，最多也就能看

清这个行业半年以内的情形。面对这种情况，最好的解决办法就是，选择团队认为最合适且在时间可控的基础下又能做出来的东西，只要发现方向或者方案有任何问题就马上进行调整。对互联网小企业来说，如何与大企业竞争，就是比大企业更有试错的勇气和机制，还得比他们更灵活，更快速。

很多时候，试错就是在创新，但是要注意的是，试错不是对整个大方向进行否定，而是对整个大方向中的小环节进行调整。也就是说，很多时候试错的结果就是微创新。从一个小功能的改进，一直到所有的部分能有不错的结果，最后的产品可能就是在之前固有的基础上实现了微创新。

从迭代思维到试错的这一系列过程，都要求有了任何想法，不要用传统的产品思维苛求将产品做到完美再推向市场。没有真正完美的产品，不如先简单地做出核心部分，然后拿到市场上检验，用户的反应是最好的检验结果。把用户作为产品试金石，积累犯错的经验，才能集小胜为大胜。

5.1.5　案例：微信是如何在快速迭代中野蛮生成的？

在移动互联网时代，有一个案例很值得我们学习，那就是微信对米聊的颠覆和市场抢占。其实，雷军曾经在公共场合回应过这个问题："我们判断腾讯做出来需要六个月时间，但腾讯两个月就推出微信这个产品。"可见，以每周更新速度见长的小米公司，在遇到腾讯公司的侵袭之前，并没有考虑到过多的可能性。

说起腾讯公司在手机客户端的这款战略级产品，行业内的大多数人都能够列出不少数据：微信创造了移动互联网增速纪录，10个月5000万手机用户，在433天之内完成用户数从零到1亿的增长过程；千万级用户同时在线，摇一摇每天的次数过亿。不仅如此，腾讯公司同类其他产品还在各自的市场中占据80%以上的份额，与QQ一样迅速占领了社交领域的绝对地位。



2013年10月，微信用户突破6亿

在移动互联网时代，速度是关键。我们都知道微信是腾讯公司的产品，不可否认，微信拥有QQ这个独一无二的好帮手，所以当腾讯公司旗下所有产品都在帮忙推广微信的时候，这款APP在短期内快速聚拢用户并不是天方夜谭。但是，微信并不仅仅依靠一个初级版本就获得了许多用户。在微信的整个发展过程中，更新的版本的次数不计其数，增加的细微功能也很多，尽管UI界面看上去一直没有太大变化，但是这其中所经历的试错和迭代是腾讯公司最宝贵的资源。

张小龙在回忆整个产品的发展过程的时候曾经说过，微信也经历过试错失败，但比其他产品幸运的是，这些失败都不是关键性的，而且能够迅速改进。在张小龙看来，真正的试错应该对产品有足够理解，对人性和社会有足够把握，才去尝试，而这样得到的试错结果往往比轻率地试错要好得多。

对微信来说，要确保试错的部分是可有可无的，用户活跃度低的功能可以接受试错，因为这些功能不会影响整个系统的结构。“比如，我前面有10个点，我预计到9个会行不通，但我都去试。另一种方法是，我们就做一个点，然后这个点的成功概率会更大。微信里，我们用的是后者。”张小龙如是说。也就是说，微信从来不盲目试错。

盲目试错可能会造成资源浪费和成本消耗，但是如果盲目试错的方

向是产品的核心，则试错是毁灭性的。张小龙也说过，在微信的试错时间段里，“核心的结构我们是不敢轻易尝试的，因为一旦出错，问题就会很严重。如果产品本身没有一个成体系的结构，试错的时候就有可能把系统搞乱，又或者把产品的结构搞得不稳定。”当然，必须是一款不够成熟的产品，才能够接受试错。就好像小孩子有机会哭闹犯错，而成年人犯错就必然会有代价。在试错问题上，手机QQ的压力就比微信更大。由于QQ是腾讯的核心产品，其试错率不能比微信高，而且它很成熟，一旦出现错误，造成的影响会比微信大很多。

在张小龙带队的微信研发团队里有一种对快速试错的信仰：他们坚信，在互联网开发里，如果产品能够在更短的时间内尝试更多机会，得到的结果就会越精确，就越有机会胜出。而事实证明这是对的，敏捷是效率的另一种体现，尽管在其他软件开发过程中，团队的领导者都非常忌讳“失败”这个词，但是在微信的项目运作中，这是经常会遇到的。因为微信在发布前只要发现这个是错误的，就会迅速改变。这对团队来说是非常大的挑战，因为打破了所有传统项目开发的规则。当然，这也是因为产品决策者有最大的自由度，张小龙能够拥有这个决策力，不用被体制所拖累，而这个决策正是微信能够胜出的关键。

除了试错上的把握，腾讯擅长的“微创新”同样功不可没。在依靠前期的QQ用户给微信带来的巨大流量和用户以后，当时拥有400万用户的微信在2011年5月的增长速度开始放缓。针对这一情况，微信添加了“对

讲机”功能来吸引用户的关注，已近停滞的业务随之回暖。随后，腾讯在短时间内又更新了数次版本，“寻找附近好友”、“摇一摇”和“漂流瓶”功能极大地刺激了微信用户。这3个LBS相关功能将微信的适用范围从熟人推广到陌生人，也将手机的移动特性发挥到了极致，而这些对于微信来说并不是核心的部分，反而是通过用户的反馈进行的微创新。

用户量已经超过6亿的微信在产品功能上的变化已经逐渐降速，眼下的微信正在“试错”的方向是模式上的改进。微信一直没有确定O2O的方向和模式，在这个过程中就有试错的存在，微信现阶段正在挑选有一定品牌和口碑的合作伙伴探路，这其中就需要不断试错，待模式成熟时在各个领域进行复制。

以微信的合作伙伴南方航空为例，其微信公众号在2013年1月和3月推出“微信值机服务”和“文字、语音查询平台”，意味着微信的开发平台将会提供给用户更多超越想象的功能。南方航空的乘客按提示完成系列操作，就可以在手机上办理乘机手续、选订座位和语音查询航班天气等业务。对于用户来说，不需要多款APP就能实现。

而在微信O2O问题上，张小龙的设想是：微信可以提供一种更便捷的方式，让任何人、任何企业轻易地通过微信提供服务，特别是搭建企业与用户之间的联系。微信的企业用户已延伸到航空、银行、基金、证券、保险、政务、电信运营商、媒体、IT、快递、制造业、酒店等十多个行业，未来还会在餐饮、房地产、购物商场、KTV、景区等再树一批

标杆。为了促进微信企业业务，微信还提供会员卡绑定、客服、群发消息等通用模块服务，以及与各行业业务密切相关的定制服务等。

对于微信的未来，张小龙还有一个更大的远景：微信解决了人和人的通信问题，我们还希望微信解决人和企业的通信问题，甚至人和设备的通信问题。显然，微信在这些方面都是先行者和实践者，在不断试错的道路上，微信还有很多路要走。

5.2　流量思维

流量从互联网存在时期就已经出现了，最开始的网站需要流量，后来的客户端也需要流量，而现在的产品更需要流量。流量是衡量用户量的标准之一，也是互联网企业必须面对的问题。对于传统行业来说，流量会影响销量。而流量不仅仅是传统行业的问题，也是困扰互联网行业的一个话题，因为在互联网行业里，流量就是效果的保障。实际上，流量是互联网产品的第一生存要素，就算有好的产品以及好的模式，如果没有流量，就没有生命，而无效的流量更是致命的。

我们处在一个“酒香也怕巷子深”的时代，因此，流量是用户量的基础。本质上，互联网生意实际上就是流量生意。从Yahoo时代开始，无论是广告模式还是电商模式，互联网的本质都是把流量转化为收入，因此，大流量是每一个互联网企业的追求。

可以说，流量交易是互联网上最早的商业模式，而流量生意发展至今，流量这个资源在互联网上是被开发得最彻底的资源形式。无论流量的收集抑或分发，还是定价模式，都有着丰富和成熟的方式。但是，这种成熟的模式也让现在流量生意越来越难做，因为用户量一定，流量可开发的程度其实是有限的。

当今，互联网已经覆盖了大部分人群，不管是传统互联网还是移动

互联网，绝大多数用户上网的时候需要一个入口。这个入口或者是软件，或者是导航，或者是搜索引擎，或者是任何其他的方式。占据了入口就是占据了用户流量，所以，互联网上的企业都在努力搭建一个流量的入口。而整个互联网的流量基础就是由这些巨大流量的入口获取再次分配的。在这些渠道之外的流量总数少且难以汇集，也就是说，在互联网的世界里，掌握流量才能掌握用户，同样也才能获得其他更有利的资源。

好在互联网的使用形式越来越多样化，流量的体现形式也越来越多样化。互联网的创新精神让这个行业每隔一段时间就有新的流量资源被开发出来，从Yahoo的邮箱和门户到Google的搜索，再到Twitter的社交新模式，从Web到客户端，再到今天的手持设备，流量以各种各样的形式存在，并且创造了多种信息方式。

流量思维要求我们能够认清自己所处行业的流量来源，如何获取大流量，以及如何通过大流量掌握快速发展的钥匙。如今的互联网企业充分认识到流量资源的重要性，基本上，每一个新的流量源头被开发出来之后，都会很快地促使一个公司成为行业内的佼佼者。这个公司或者是因为实力雄厚而进行多种试错后掌握了流量入口的传统大公司，或者是因为某个创新点的实践被资本看好而崛起的新公司。

在互联网的竞争中，基于流量的重要性，我们首先要知道的是自己的产品和各类平台的流量属性，以便找到自己的流量切入点。

•平台级产品：流量来源多为某领域内用户，这也是挑战性最大的，需要较长的时间去培育自身平台，但是自身平台一旦建成，影响力较大。

•电商级产品：大规模消耗流量的产品，与传统的销售类似，流量转化为销量。

•媒体属性平台：产生流量，但是由于媒体属性无法精确流量的来源，也无法提供用户的精准信息，因此流量很难转化成收入，但是可以转化成影响力。

•社会化营销平台：流量巨大，但是不精准，因此流量的投放需要较高的人员素质和数据支持。

很多产品，为了达到一炮而红的效果，会采用购买流量的手段。因为购买流量可以获得暂时的繁荣，同时还能获得较多用户的关注，但在虚假繁荣之后是否能够维护住这些用户，考验的还是基于自身的运营能力。如果没有巨大的流量，想要实现大用户量，显然是不可能的。也就是说，我们需要流量，但是更需要流量的转化，如果流量维持多，但是用户留存低，则依然是失败的流量。正确的思路是：不是因为我的产品好，客户就一定会使用或者购买我的产品和服务，更重要的是实现真实流量的转化和长期运维。假设购买的流量是有效而精确的，但如果产品本身的实力不够，那么从长远的角度来看，对正常运营是不利的，因为

不存在真实的有黏度的用户。

所以对于流量思维，需要更深入地去理解，互联网的流量本质是大用户量和优秀的服务，更是用户习惯。它需要长期的运营，需要对用户行为习惯深耕细作，日积月累。因此，流量能够帮助快速收集用户，而留下用户则需要极致的思维。

5.2.1　有流量才有价值

Evernote CEO Phil Libin曾经说过：让100万人付费的最简单的方式是获得10亿用户。这10亿用户必须是免费用户。这就凸显了互联网流量的价值。我们知道流量可以实现信息的传播从而促成流量生意，同时流量也会促进用户自发购买，因为用户或多或少都有从众心理和优越感的需求。

看看腾讯的QQ，因为免费，才有几亿的市场，也是因为免费，才会有每个Q币和各种会员的收益，同样是因为免费，才需要再一步的转化以获得收入，因此，巨大的流量是价值的最好体现，没有足够多的用户，就不会有足够多的购买。

互联网企业就是利用用户的从众心理来扩大产品的客户群，以吸引更多的用户。美国流量信息网站Alexa曾就各大门户网站的访问流量与经济价值进行过深入的比较分析，得出的一个显著的结果就是某个网站的流量越大，该网站的商业价值就越大。这种价值初期表现在该网站的广告费用及网页版面收入上，也就是说，一个产品只有有了流量，才能够衡量其价值，而流量越大，价值也就越大。

受到互联网的影响，现今的社会已经成长为一个信息极大丰富甚至泛滥的社会。由于信息量多，信息以及同质化的产品非但不是稀缺资

源，反而是过多的，而用户需要不断地寻找才能找到合适的信息。寻找的过程就是用户产生流量的过程。由此可见，流量是促成用户购买的基础，也就是说，一款产品如果没有流量，就失去了用户的关注，也就失去了用户可能存在的购买。

互联网上冗余的信息导致用户的注意力开始变得十分稀缺，从而使得很多产品专心琢磨如何吸引用户的注意力成为互联网经济的显著特征。尤其是当信息越来越不值钱，而大量的信息中只有少数才能获得用户的关注的时候，吸引消费者注意力就成为成功获取最终收益的关键。这里的注意力最好的体现就是流量，所以有流量才有价值。为了获取流量，互联网经历过数个阶段，从早期的关键词营销，到实践营销，一直到最后的免费。

5.2.2　免费是为了更好地收费

很多人在免费和付费问题上容易陷入死胡同。产品开发者往往认为自己开发的内容或者产品是有价值的，如果提供免费的内容或者产品，就是无偿地为互联网用户服务，那么变现就成了一种困难；而有的用户则认为，互联网的属性本来就是免费的，现在的信息化已经高度发达，所以免费是自然的。

其实，免费是自然的，但是付费也是必需的。互联网企业不是志愿者，免费是一种手段，但不是结果。对于开发者来说，如果只希望维持一份事业，并且每月有1万美元的收入就已经足够满意了，那么这个产品很可能就不需要免费，因为只要产品的实力不错，收费或许就能收这么多。但是，如果企业想要成为行业的领军者，那么就可能要利用免费的策略来加速推广从而吸引用户。

可以简单地说，“免费”是一种噱头，也可以是一种预期的体验。早在20世纪初期，“免费”的商业模式就已经出现了，例如某剃须刀厂商通过免费派送剃须刀具，通过后续销售刀片盈利；现在还有不少打印机，实际的售卖价格很低，几乎与打印机内赠送的耗材价格相等，但是后续的耗材就成为购买力的最佳体现；电视节目也是向观众免费播放的，通过企业的广告费来盈利。诸如此类的免费商业模式不胜枚举，可见利用

免费来营销并不是新生事物，而是随着商业社会不断发展而不断改变营销模式和展现形式的结果。

在互联网上的免费行为越多，达到的效果也越好：用户可以利用互联网收看免费的电影以及下载海量歌曲；相对于传统的通信和邮寄方式而言，实时的网络通话及电子邮件改变了相当一部分人的生活和工作习惯，这些服务也是免费的；大量的门户网站和垂直领域网站向我们提供了无穷无尽的信息资源，这些也多是免费的。这些看起来需要付费的内容演变为免费的，吸引了大量的用户，互联网经济的发展也愈来愈成为免费经济的代名词。而事实上，免费可以迅速降低用户使用某款产品的选择障碍，因为免费会让用户认为自己不会有任何损失。所以，在现在的互联网环境下，很少有企业会选择直接付费的模式来招徕用户。

但是，互联网提供的免费内容，实际上也是收费的，只是这种收费的方式在免费后有另外的展现形式。所有采取免费模式并且取得成功的公司都找到了从免费用户身上获得收入的方式，总结来说，就是以下三种：通过节约营销成本推广到一定程度后进行收费，通过广告或者数据赚钱，两者兼而有之。免费背后的收费模式可细分为以下几种。

其一是补偿式的免费。即某产品免费，但是该产品的附加产品收费，一般来说，这种模式在游戏产品中很常见。

巨人集团开发的游戏产品，不但让玩家免费玩，还倒贴给玩家费

用。做过传统游戏的人会觉得不可思议，但是最后该游戏的收益率却高得惊人。现在这一模式已经成为中国游戏领域的黄金法则。同样的游戏还有《植物大战僵尸2》，这款游戏在全球除中国以外的市场都可以付费下载，而在中国市场则是免费下载，但是付费道具却是最贵的。受到互联网产品模式的影响，移动游戏在逐利思想的主导下快进快出，昙花一现的产品层出不穷，能够兼容低价和便利的产品并不多，而巨大的竞争力要求游戏产品既可以获利又可以获得大用户量，免费后对道具收费就是这种模式的最好例证。

其二是基于功能和增值的免费。先让用户免费使用产品的基础服务，随着用户使用该服务的深度越来越高，他在产品中的黏度就会越高，更换产品所需要付出的成本也会越高，一旦他达到基础功能的使用极限但是需求又没有被完全满足的时候，为了获得更加高级的服务，他便会转变成一个付费用户。在互联网上最新的例子就是WPS，在2013年以前，这款产品都会免费为用户提供PPT模板等，直到用户量积累到一定程度以后，收费模式就逐步转化为少量的免费内容和大量的付费内容了。

免费加收费模式是互联网行业最常见的一种商业模式。互联网企业先期要提供有价值的产品和服务来吸引消费者的注意，获取大量的用户黏度。这些几乎免费的“馈赠”就是产品实现收费的基础：首先，巨大的用户量会直接吸引有购买能力和购买意愿的用户来购买他们想要使用的

产品和服务，从而让大家注意到这些产品和服务，并且这些产品和服务比原有的产品和服务更好一些；其次，这些免费的产品还会逐渐改变用户的消费行为，使原来不具有购买意向的用户对收费的产品和服务产生购买意向。而只有当一个产品吸引了足够多的免费用户时，它就不用担心付费的产品没有人购买了，因为总有少数人在进行消费，这些少数人就足以使整个团队获利并且还能促进更多的人消费。而通常来说，就算一项产品的用户中有99%的用户选择免费版，但是剩下的1%的用户也能支撑整个团队运作。

苹果公司也是免费的践行者。在苹果公司的产品中，良好的用户体验是基础，不管是从限免环节还是在一些自己的软件免费使用，苹果公司在免费上做足了功夫。在苹果公司的世界里，免费成了用户体验的最重要环节，依靠产品吸引用户是苹果公司自信的体现。对于苹果公司来说，“免费”和“收费”则组成了需求满足，没有体验就没有买卖，也就是所谓的“免费+增值”模式。

一般的功能型产品是基于使用时间的免费，例如，移动互联网的导航产品高德导航就是以设备为根据，每个用户给出30天的体验时长。也就是让用户试用一段时间后再进行付费。对于这种模式考虑的关键是试用期，比如高德导航可能只需要用户在一个月内试用一次就够了，因此高德导航制定的试用期既让用户体验到了自己产品的价值，又让他觉得有一种付费的紧迫感。

其三是通过免费的服务转化为广告收入。目前，国内的很多企业都采用了这种服务，比如很多门户网站所采取的商业模式就是这一种，在通过“免费”的信息量成功获得消费者的注意和认可后，再通过对用户的把控和对不同产品的数据分析找到合适的买家，让企业为自己的广告付费。这也是流量生意的最浅层部分。

其四是提供更好的服务，吸引用户付费。在国外，很多人认为低价的产品无法便利，便利的产品无法低价。而在国内互联网的世界里，绝大部分用户还享受着免费的资源，即时通信工具、邮箱、网络硬盘等这些产品都是纯免费的，甚至，在国外收费的诸如视频、文学、音乐、影视等也都可以免费下载。而这些免费背后，还有不少的缺陷，比如，通信工具不够便捷，邮箱容量有限等，甚至还包括盗版的文字、音乐内容等。这些都足以让很多用户选择付费的产品。

微信之所以免费让全民参与，表明移动互联网大行其道，也表明在移动互联网依然是免费思维有限。移动互联网免费的底气来自于信息产业的快速更新换代，但是，习惯了免费使用的互联网，能习惯收费的移动互联网吗？显然是很困难的。现阶段的移动互联网之所以免费，是因为现在依然处在流量和入口争夺的节点，日后我们会看到收费的移动互联网。

我们可以看到，目前国内的许多移动互联网企业和产品，实际上并没有形成清晰的商业模式，收费也只是一种构思，包括BAT巨头在内的

移动互联网行业，目前处在争夺用户的阶段，因此现在看到的最多的依然是利用免费作为前期的战略，例如我们常常提到的微信现今是免费的，但也已经在慢慢地推出付费规则，例如最基础的表情收费，同时还在平台上拓展研发游戏、开放平台等，未来它一定不会像现在这样对用户完全免费，而是在一定的基数上实现收费。

5.2.3　量变到质变的“临界规模点”

我们总在强调流量，因为流量是用户数量的保障。任何一个互联网产品，只要用户活跃数量达到一定程度，产品本身的影响力就会开始产生质变。而这种质变往往会给产品带来新的商机或者价值，有的质变会让企业开发出一种新的模式，有的质变则会让产品进入一个全新的阶段，这是互联网独有的量变到质变的结果。互联网的入口思维和流量思维的背后对应的就是量变引起质变这样一个简单的道理。

比如百度专攻网络搜索，其核心商业价值的基础就是海量用户搜索这个前提。如果没有大用户量级的搜索也就不会有百度的SEM业务，也不会有广告主愿意主动登录百度竞价的后台预付费购买各种“关键词”以及“点击量”，也不会产生一系列的收费模式。

比如新浪微博这样的社交产品，其核心价值就是用户的信息传递和信息读取。结合“大数据的分析工具”，就可以了解用户的喜好，同时还能了解用户对不同品牌的关注度。针对这一情况，微博才能衍生出粉丝通等营销工具和营销项目。

比如QQ这样的产品，其核心价值就是即时通信，而随着用户数的急剧增加，从最初的即时通信变成了今天的社交平台，让腾讯成为了国内三大互联网企业之一。

流量越大，用户数量越大，产品的价值就越大。一种产品越受到人们的欢迎，人们对它的评价就越高，对这个产品的需求量也就越大。由于网络这个传播速度格外快的平台会产生滚雪球效应，一旦产品的用户达到一定的数量后，产品的口碑就会越来越好，产品的传播速度也会越来越快，就会吸引越来越多的用户加入网络，即产品的效用随着使用人数的增加而增大。这种增加是良性的，同时还会影响到周边用户，巨大的流量才会成为产品的价值。试想，当某个用户使用的沟通工具大部分人都不使用的时候，那么用户如何能与别人顺利完成沟通和交流呢？在这种情况下，用户继续使用这款产品的可能性就很小了。

由此可见，量变引起质变，质变不仅可以完成用户量的再一次拔高，而且可以巩固“量”并变成“果”，并为新的质变开辟道路。互联网时代带给现在社会最大的变化就是流量成为核心关键词。现在互联网的流量生意已经趋向于饱和，同时移动互联网的发展，也给很多在互联网上没有成就的团队更多机会。迅速利用流量基础获取用户，并且完成量变到质变的转化，从而将产品提升一个层次，是所有移动互联网从业者的机遇和挑战。

5.2.4　案例：360安全卫士的免费生意

2009年的春节，刘仪伟在电视屏幕里，眨着眼睛，一脸不可思议地问道："免费了？真的免费了？这样好的杀毒软件以后再也不收钱了？"他的表情在质疑的眼神中显得欣喜无比。而接下来的几句话很快颠覆了行业的眼球，在轻松的氛围中传递了一个消息：杀毒产品已经免费了！

随后的5个月，当时留意过奇虎360免费杀毒软件广告的人们可能要感慨自己居然目睹了中国杀毒软件行业最大的一场颠覆。在短短200天的时间里，360的老总周鸿祎获得了有生以来与同行竞争的最大战果，这也是互联网行业内最大的一次行业颠覆。当年艾瑞咨询半年内的数据表明：因为周鸿祎的免费，曾连续9年占据中国杀毒软件头把交椅的瑞星，其市场份额已跌至33.15%，而金山已跌至13.93%。令瑞星和金山极为不安的是，这种下跌的势头似乎无法遏止，续费用户一下子减少了许多。为此，瑞星将自己的免费期由3个月延长到半年，而金山也第一次推出了3个月的免费使用期，但是依然没有任何效果。

也许很多人纳闷，仅仅一个杀毒软件的免费怎么会产生这样大的影响力？居然使得当下国内知名的杀毒软件提供商一蹶不振，然后还要与其他的厂商联合起来对付周鸿祎。而周鸿祎也不是慈善家，他的免费不

是找一大堆人奔着一种精神和信念来维系的。那么，他究竟是怎样赚钱的呢？

绝大多数的用户都安装过360免费杀毒软件，在安装将近完成的时候，360会推荐一个叫做“世界之窗”的免费浏览器，而在后期则换成了360浏览器，并且不管推哪一款浏览器，都一再强调这个浏览器是基于360的安全架构的，能够保证上网的安全，保证网购的安全，还能赔付，并且这款浏览器还能够抵制各种木马软件和流氓软件的侵袭，优化数据，甚至减少崩溃次数。也许是现在数不清的木马软件和流氓软件让人不胜心烦，也许是IE用户真的受够了这样的崩溃和宕机，于是人们就听从页面的劝告，点击了“同意”按钮。有了浏览器，收益就成为探囊取物一般容易的事情。

你有没有发现，当你安装了360的浏览器之后，每次打开浏览器，你都会看到首先蹦出来的360导航网站？也许有人会自己设置为别的首页，也许有些人并不以为然，因为他们往往直接打开一个链接，搜索自己想去的网站，甚至从来都没有正眼看过导航页面。

但是对于一些不甚熟悉计算机操作的人来说，这种导航网站是使用该浏览器接触网络的第一途径，如果碰巧用户不会修改首页，显然更好。360由此便可以让这些人看到它呈现的内容。而这些其实都是对流量收费的。我们可以看到在360的导航网站上，不仅有各大搜索引擎的入口，还有推荐的各种垂直网站，甚至连小说、火车票网站都有，门类

齐全，这些都是360收入的来源。

通过免费的360安全卫士，360还将其产品线不断扩展，但重点是将这些产品变为现金，所以通过360的浏览器，并且锁定用户的主页为360导航网站，仅仅依靠这一个网址，360就获得了大量的搜索广告费用以及其他网站支付的流量费用。360的浏览器上集成所有的搜索项，每天有成千上万的人在使用。这些搜索项每天都在给360带来利益，同时360的浏览器中投放的文字广告也会带来不少收入，当然，除了360综合搜索以外。这不仅仅是360的收费路线，其他软件一样有所筹谋。在360安全卫士中，还包含一个软件管理器，这个软件管理器能够帮助用户下载和卸载一些软件，而依靠这个产品，360就能够向一些需要推广的软件提供商收费。

截止到2013年，360安全卫士在中国有将近3亿用户，依照我们所说的免费思维，其中只要有1%的人需要付费服务即可。360推出的付费产品则是在线医生等专业的服务。依靠企业所获取的收益，360已经能够完全支持其整体的经营战略：将所谓的1%兑换成人数，就是说，360可以拥有300万人的付费消费者。显然，这一数据已经能给市场带来不小的想象力，仅仅依靠这个就足以维持360的日常开销。而这些都来源于那次免费的广告，可以说，正是提供免费商品所起到的广告和导向作用，才能使付费商品有如此大的潜在市场。

360做的是免费杀毒，免费安全。在周鸿祎看来，之所以选择免费

安全，一半是商业，一半是公益。周鸿祎说它是商业，是因为这些免费的产品可以构成免费的商业模式，但是又能刺激付费；而说它是公益，是因为它降低了用户使用高品质安全服务的门槛，既提高了安全水平，又节省了开支。对用户来说，这个产品免费而且简单好用。

“360杀毒免费帮助我形成了自己的免费观，我也更加关注用户的重要性。360发展到今天，同样也离不开免费的商业模式和用户至上的理念”，周鸿祎称。

360通过免费会获得什么资源？——巨大的流量。基于量变引起质变，如果一个公司的产品占有市场的60%甚至更高，那么这个产品的优势不光能够主导市场，拥有产品的话语权，还拥有了赚钱的资源。

360是靠免费起家的，这并不妨碍它成为一家成功的互联网企业，也许360在行业内的名声不太好，但是这不代表它真的就是“流氓”，因为互联网内使用这样手段的产品还有很多。而360以免费在安全领域声名鹊起，可以看到现在的360已经把触角伸向了多个领域。360极大地利用了免费带来的流量和资源，同时还留住了大量的用户，从而开发出一系列的产品。其实，360的崛起与互联网所倡导的开源与分享并行不悖，只是360的来势汹汹让很多企业惧怕其免费和张扬。

免费是周鸿祎1999年就呼吁的观点，但是那时候的周鸿祎还没有多少话语权，直到360真的免费了。10年后，借由时任《连线》杂志总编

辑克里斯·安德森推出的《免费》一书，免费潮流在互联网界才开始逐渐地深入人心，并且得到广泛运用。早年的周鸿祎对互联网商业的本质认识就是在免费基础之上建立收入模式。而免费是现在大家才当做是理所当然的事情，并且形成了一套说法和理论。但在1999年的时候，大部分人的认知里，软件都是付费的，所谓免费的都是盗版的。

经过免费杀毒软件之后，免费的产品主义成为他互联网世界观的基础。周鸿祎说，这种启发归因于《硅谷热》这本书。在360内部，这种产品主义通常称为"拜用户教"。其实说到底，依然是"用户用着好，我就好收费"的产品观在主导。

可以想象得到，未来360的任何一个产品仍然是不向网民收费的，除非用户对产品有更加高的个性化要求。其收费理念基于将免费的产品观点传递给用户形成品牌效应，并且通过庞大的流量吸引一些企业付费，这就是360的流量生意。比如360游戏，就是利用自己的浏览器入口大来帮助游戏公司运营。

"我认为安全作为一项互联网基础服务，早晚要免费，这是一个大趋势，不如自己先免费。"周鸿祎回忆首次选择免费的时候说，"当时股东纷纷反对，因为这意味着将损失上亿的杀毒软件收入。我就带他们去看了一场《建国大业》，里面毛泽东说过'地在人失，人地皆失，地在人在，人地皆得'。我理解，地就是收入，人就是用户，如果用户在，收入还会回来，最终劝服了大家。之后360杀毒第一个开始免费。目前

我们的用户已经突破4.6亿，这无疑是免费带来的奇迹。”

“我一直非常喜欢‘免费’这个东西，认为‘免费’真正代表了互联网的精神。”周鸿祎毫不避讳说他的免费生意经。在他看来，如果按照互联网的思维去变革某个行业，“免费”是最能代表互联网精神的元素，而且免费是必需的，不管是什么样的产品，都必须给用户先一步体验的机会。“现在互联网的软件产品大都是免费的，我认为未来的趋势是‘硬件免费’，但硬件免费的第一步是硬件零利润。达到硬件免费需要一个过程，在中国更是如此。但硬件价格降低，向零利润方向发展，至少在美国这样的互联网发达国家，已经成为趋势。虽然移动终端的利润趋近于零，但通过内置的各种增值服务，同样可以建立起互联网化的商业模式。”周鸿祎对免费和付费的认识比其他行业的人来得更深刻。

周鸿祎在对外谈到免费观点的时候，总是喜欢拿腾讯公司的产品举例：“很多人都在用微信，它把运营商收费的短信和彩信给免费了，而且体验做得更好。只要你有流量，你有WiFi，就不需要掏发短信的钱，发一张照片也不需要为彩信付账。于是，微信迅速地把运营商从通信这个层面干掉了。”他甚至还思考行业里可能的收费模式，比如微信的收费路线。“虽然微信不收你的通信费，但你们每天用微信，对腾讯公司来说就是巨大的用户群。腾讯公司只要在微信里给大家推广游戏，让大家都打打飞机，在里面给你推荐商品，它能轻松地挣到比中国移动公司每年收的短信费还要多的钱。”

其实，喜欢免费的周鸿祎之所以会成为这么多人口诛笔伐的对象，还是因为被他端掉饭碗的不只是传统杀毒软件商，还有浏览器提供商、搜索的软件开发商，甚至还有那些软件下载服务提供商，只要是能够整合的，360几乎都没有放过。现在的网络产品似乎已经不是产品的时代而是人气的时代，只要一个产品有流量，并且有了巨大的品牌效益，不管做什么，总会有人捧场。这也是马化腾使得无数人伤透脑筋的原因，因为不管哪个团队找到了一个新的切入点，马化腾便会立刻仿造跟进，然后借着腾讯公司QQ的庞大用户群迅速把对手吃掉，所以互联网上才有一种说法：如果腾讯公司看中了你的产品，赶紧卖给它。这就好像QQ音乐之于Google音乐，QQ影音对于暴风影音一般，腾讯公司毫不避讳这样的争抢。对于当今的互联网企业来说，只要先有了大量的流量，赚钱模式便可以千变万化。周鸿祎就是流量思维最好的践行者，而他选择获取流量的办法就是免费。

当然，360也不会完全不顾用户的感受，因为需要流量来源，更需要留住流量。比如，2006年，360安全卫士杀流氓软件断了流氓软件开发者的财路，而这等于掐死了曾经的自己；360手机卫士屏蔽骚扰电话和垃圾短信导致保险、房产中介等行业不满，这也是因为用户的反馈；360手机助手推出的卸载预装软件功能又得罪了小米公司及联想等一班手机厂商，简直是戳了人家的脊梁骨；甚至，“3Q大战”时推出的360扣扣保镖都是用户自己选择用来屏蔽QQ广告，这些看起来都是360不道德又很让人解气的事情。

在外界看来，360实在是相当霸道，但周鸿祎认为，只要是对用户好的事情用户就会买账，至于行业里的人，你也可以对我“流氓”。所以现在的周鸿祎只要想着做什么，哪怕得罪所有同行，也丝毫不考虑后果。现任360市场公关副总裁曲晓东，15年前就曾经和同事一起采访并撰文《周鸿祎的互联网世界观——从一个人到一个企业》，讲到周鸿祎对互联网的看法：“你得推大众产品，免费是最好的壁垒。免费是最好的商业模式。”那时，还不到30岁的周鸿祎显然就透露出这样的脾气。

在手机安全领域，周鸿祎用了同样的一套办法，但是这已经不是免费就能抢到用户的时代了，所以360在向用户提供免费的安全和杀毒服务的同时还结合了PC端以加大用户的下载量，以此获取海量用户，在此基础上将用户导入浏览器和导航等产品中，向广告客户收费获取收入。360在移动端能够做出的事情还有很多，未来它如何挑战其他的手机开发商，将又是一次优质的营销。

周鸿祎是中国互联网大佬中的一大“奇葩”，他用自己的免费理念不断攻城掠地，而且这位“红衣教主”还擅长与竞争者“打仗”，永不倦怠。当然，有人说过，他是一个典型的工作狂，而且以这样的姿态实行高压统治，执著或者说执拗就是360的LOGO。

5.3　整合思维

企业解决方案的优秀供应商戴尔就是整合思维最好的践行者。16岁的戴尔就成了一个大的报贩子，他的经历与其他的报贩子有很大的不同。戴尔在暑假营销报纸的时候发现，报纸潜在的客户资源主要分为两类：刚刚结婚的和刚刚搬家的。这两类人需要的信息是关于资产和法律的，而这些信息可以在法院和专业抵押公司那里找到。于是他雇了一大批中学生去搜集这些人需要的信息，然后给可能成为这份报纸的用户写信，表示愿意提供两周的固定信息的服务。这让他一下子获得了数千名订单，成了那家报纸在当地的主要销售商之一。

戴尔善于分析用户的行为和习惯，从客观市场中找寻突破口，通过整合信息和团队资源，以最小的投入获得最大的利益。戴尔的成功则让人们意识到，任何行业的竞争都不只是自己体系内技术、资本的竞争，而是自己合作和整合能力的竞争，没有一家企业可以独立完成所有技术，计算机行业也是如此。如果说团队拥有核心的技术还不足以帮助产品获得最多的用户，同样也可以在竞争中处于优势——善于整合资源、善于进行商业模式创新的团队一样能够获得其他团队获得的成就。

整合不仅仅是资源的整合，它可以是企业内部的重组，也可以是不同企业之间的合作。整合的主要目的在于整合资源。这其中包括物质资源、精神资源，有形资源、无形资源，对于商业行为来说，还包括自身

资源、外界资源等。总而言之，能够通过整合达到与以前完全不同效果的资源都无所不包。我们可以在整合过程中建立新的团队，开发新的市场，既要整合有形资源，更要整合那些无形资源。

例如，苹果音乐社区的成功就是自身资源的整合。其实，这看似一个简单的1+1营销模式的创新，苹果在这么多免费的资源里还能够赢取数字音乐市场的大半江山，就算是在国外的付费环境下，难道就不会有竞争吗？早在数字音乐初期，当时iTunes网上音乐商店正式开张，向来收费的苹果并没有对这个软件收费，它作为促进苹果iPod音乐播放器的一种销售手段，一边为苹果用户提供设备的购买，一边提供数字音乐的售卖。这种整合服务的推广形式，极大地增加了消费者对产品形象的认知度和依赖性，也促使用户对苹果的认知停留在平台上。因此，当人们在使用iPod播放器时，因为这样的连带关系就会选择iTunes作为MP3歌曲的下载网站，而iTunes网上音乐商店的用户同时成为iPod忠实顾客。这种自身资源的整合，有效地拓展了苹果公司的营销范畴，在很长时间内影响着苹果的产品销售。

那么怎样才能运用整合思维，整合所有资源呢？必须跳出行业内的条条框框，看到自身的各种资源和优势，同时还要看到自己的弱势，要解决一个问题，必须整合长处，避开短板。另外还要有足够的能力，不仅能看到自身的资源优势，还能看到行业的资源和整个大环境的资源和优势，从而整合一切有利的条件，制定出最好的方案以扬长避短。

整合思维现在更多地被用来提高合作空间和合作机会。它是一种现代思维，要求充分认识到企业的优缺点，同时还要对行业有所把握，要求企业在面对市场竞争的过程中，能够迅速地发现和选择多种优势要素，组合成优质系统，发挥所有资源的最大功能。整合思维对企业最大的帮助就是能够让企业实现一个项目的时候更加快速，如果企业想要一力承担一个项目工程，聚集需要的人员、设备可能都比整合资源困难得多，而现阶段，企业想要实现快速发展，就必须抓住整合的机会，充分调动资源。

在互联网的影响下，很多人已经意识到市场竞争并非只是“你死我活”的针锋相对，同行之间同样可以做到互利互赢，妥协共存。“共同把蛋糕做大”、“只要是快车，不妨搭一搭”等想法都是打造共赢生态的指导思路。而整合思维的主要目标就是在不同整合对象之间寻找共同利益所在，同时还要能够提供彼此之间有利的条件，以达到“1+1>2”的整体效果。

整合能够极大程度地提高项目的处理速度。速度也是一种优势，整合资源要求提高速度。尤其是在互联网企业内，速度对产品有着极大的影响。很多新产品不能迅速实现更新就是因为产品受到一些技术或者资源上的制约。如戴尔，它打破传统计算机只能通过层层销售的模式，做到直销，从速度上就已经超越了其他的企业。还有以“价格屠夫”知名的格兰仕，内部管理上极度讲究科学管理，整合所有资源，分工协作，强

调效率，以速度为企业的优先级考量，使企业得到快速成长。

同时，由于整合的多方提供的都是彼此的优势资源，因此也具有成本优势。产品竞争力增强的第一要素就是“低价格”，而获得低价的有效途径是降低生产成本，但是由于一个厂家不可能掌握所有的低成本资源，这时候就需要企业拥有极强的整合能力。整合思维的运用要求企业寻找出生产流水线上的优势资源，把握各方的优势，在每一个环节上把成本降到最低，这样产品就拥有比其他产品更多的成本优势。

整合思维还能够考验团队之间的协作，以及带头团队的资源处理能力。整合思维在企业内部运用的关键在于各项资源的有效配置和取舍。不管在哪一个行业中，都需要抓住这样的整合机会，同时有效把握产品，在快速降低成本的情况下完成产品，这才是整合的最终目标。

5.3.1　携用户以令诸侯

用户是企业的无形资产，当一个产品获得了足够多的用户的时候，产品所拥有的话语权和在行业的地位就会随之提升。互联网企业，为什么能够参与乃至赢得跨界竞争？答案就是：用户！

所以说，握住用户才能顺利赶超前面的团队。可能很多团队都比较不屑于“携用户以令诸侯”的说法。其实，“携用户以令诸侯”的说法实质上是指当企业拥有了足够数量的用户以后，才能借助用户的力量实现企业与同行之间的较量。不少平台也正是因为用户的汇集而拥有话语权。

周鸿祎提出“携用户以令诸侯”的时候，一度被嘲笑。在一次会议上，周鸿祎做出了这样的解释：我所说的前提是用户对360有完全的信任。但是如果360干坏事，就会失去这种信任，用户就不会再用360了。客户端软件厂商最容易犯的错误，就是认为用户是白痴，是小白，是可以糊弄，可以任其摆布的。这种错误认识会导致错误的做法，例如乱弹广告窗口，强行卸载其他软件。我做3721时得到的这方面的教训太深，现在不管做什么，都是被人放在放大镜下检视，所以现在国内的客户端软件里，360反而是最干净的。

不少企业都掌握着行业的话语权，他们一方面掌握着大量的用户数据，另一方面又具备用户思维，能够站在用户的思维上去打造产品，自

然能够“携用户以令诸侯”，让很多外界资源也愿意为自己所用。也就是说，当一个企业能够站在较高的地位的时候，资源优化也会变得相对容易。阿里巴巴、腾讯公司相继开展金融业务，小米公司不管做手机还是做电视也都能够成功，采用的都是这样的道理。

随着移动互联网不断变革，资源的整合也会逐渐增多。在竞争至上的行业里，不是上游控制下游，就是下游进军上游，竞争和合作随时存在。而不管掌握了话语权的大企业，还是初创团队，以用户为基础，迅速抢占入口，才是王道。

5.3.2 开放平台与产业生态链

在互联网蓬勃发展时期，开放平台的概念就已经产生。那时候最典型的开放平台就是腾讯的游戏平台、百度的网页应用平台，两家生态平台都着力于为小型开发者服务，从中收取佣金。但是，当时的很多开发者并不愿意借助平台的力量，大多数企业都想自己做大做强。因此，我们可以看到，现在很多互联网小公司都是以独立的产品独立运营，有的在小范围内有着不小的用户群，有的依然在温饱线上徘徊。

但是移动互联网的出现以及应用市场的平台作用逐渐显山露水，运营的观念也在不断升级。很多互联网公司为了谋求更大的流量和技术支持，纷纷开始接受开发平台。开发平台对于开发者来说，一是能够提供大的流量支持，二是能够给予技术上的支持，三是能够在开发者成本有限的时候给予一些帮助。

现在移动互联网的门槛越来越低，但是竞争也随之增大，不同的开放平台对不同的领域要求各异，有的开放平台能够给小型开发者支持，有的平台在昙花一现后趋于平静。早年有人人网的公众平台，专门经营公众网页，结果屡屡被行业内或者行业外的人驳斥；而新浪微博在大红大紫地聚焦了大量用户后，也开始推出企业微博，从收费到不收费，企业微博越来越难以经营，新浪也似乎没有任何扶持，除了付费广告。

似乎从苹果开始，开放平台已经成了大家争相占领的领域。苹果的分发平台让很多在这个iOS系统上进行开发的个人或者团队都能顺利盈利，而正是这一良性的生态模式，让国内很多大型厂商看到了平台的重要性。苹果有自己的产品渠道，用户覆盖数量可控，加上硬件够硬，单单一款产品就能占有极大的用户群，而面向开发者，苹果又是封闭的，对于自己的内部审核机制要求相对Android也严格了许多。因此，开发者提供的产品价值可能比免费而且开源的Android端产品更高。硬件加软件的优秀模式，让整个系统变得很成熟，也成为开发平台的优秀案例。国内很多大厂商根据苹果的这套模式，也逐步走向开放平台的道路。

真正优秀的平台应该是什么样的？这是很多国内平台没有弄清楚的。

首先，优秀的开发平台要带给小型开发者比其他渠道更多或者相对来说多一些的流量，而且这里的流量供给还需要很快地输出。小型开发者选择傍平台，最大的原因就是平台能够带给小型开发者的流量远远超过自己单独推广运营的总流量。一般来说，开发平台自身的流量是很高的，将这些流量分发下去以后，也比小型开发者的总体流量效果好。因此，开发平台自身的流量和能够分发给开发者的流量是要有保障的。

其次，优秀的开发平台要能够带给开发者营收。在iOS的系统体系内，用户的付费比其他的平台都要高，开发者能够通过这样的平台盈

利，也就让开发者很愿意依靠这样的平台，而平台也能与开发者之间互利互惠。

另外，开发平台的技术支持以及能否帮助开发者节省成本也很重要。对于开发者来说，技术支持往往能够让整个产品发展更快，而能否节省开发成本，对于开发者来说也很重要。尽管有的开发团队的开发能力较强，同时成本预算比较充裕，但是依然需要平台对产品的扶持。

在这三点的基础上，我们才能衡量一个优秀的开发平台是否对自己的产品有足够的帮助。而对于开放平台的生态环境来说，苹果已经做出了很好的示例。不管是佣金模式，还是平台内管理，这个首创生态链的企业都将这一点做到了淋漓尽致。

而在国内，对于开发者来说，微信的公众平台应该算是首屈一指的平台。首先是微信公众平台对秩序的把控。6亿用户是真实有效的用户量，流量上有了保证。比起同样做企业平台的微博，这个数据更让人信服。微信相较于微博，用户之间的黏度更高。那么对于用户来说，微信就比微博更值得拥有，二选一的时候微博几乎毫无抵抗力，因此微信的社交流量比微博要高出许多，而且在API接口支持的情况下，会有更多企业愿意选择微信。

其次，微信公众平台对内容的把控也格外严格，在内容把控之外更注重搜索的精准化。微信能够让用户和企业都节省时间，特别是在信息

推送上。企业不需要自行打造一个APP，并且费时维护，微信公众平台完全可以实现这一功能。与此同时，微信也加大了对内容的把控，并在内容中加入了有趣的搜索，这就让微信有了比其他开发平台更有利的用户——企业。在国内，可以被称为O2O的变化，也可以说是微信一览全局的基础，同时兼顾开发者和企业。

由此可见，微信公众平台现在还没有做到的就是支持企业盈利，而微信支付的开启也将实现这一功能的转化。其实，我们可以将这种想法推而广之，在国内现在生态环境越来越成熟的时候，开发平台与其下属的开发者之间的合作，是为了互惠互利，共同进退。开发者需要借助平台来发展，平台也需要汇集开发者来壮大。对于现在的移动互联网来说，如果本身的能力有限，互相之间加强合作就是最好的解决方法。

5.3.3 战略并购比自己做更快

18.5亿美元，堪称中国互联网收购案的天价。这是在2013年，由百度创下的一个奇迹般的数字。对很多人来说，这个数字高了，百度买贵了。而其实在百度的内部会议中，李彦宏已经透露出一个信息：百度未来的战略投资，要么不投，一旦看上，就务必拿下。

为什么百度没有选择自己打造一个91市场？原因很简单，因为百度入局太晚，市场已经被瓜分，纵使百度在很长一段时间内都在力推百度应用市场，但是由于这一步已经走得太晚，失去了占领用户的时机。所以，百度只能选择收购。

其实，百度在移动互联网上的产品已经不少，但想要从中找出除了百度搜索以外的一两款重量级的移动应用软件，似乎并不容易。而目前，百度拥有将近40款移动互联网APP，可惜的是，多数应用属于价值不大的弱需求应用，而且这些应用更多的是直接延续互联网业务的一些衍生产品。而在百度的强需求应用中，大多数产品又是在2012年开发的，晚于市场一两年时间，早已错过了成长为重量级产品的时机。

所以，在我们看来天价的数字，其实对百度来说是势在必行。百度需要的不是一款不错的产品，而是一款入口级产品，而在移动互联网上，入口很多，最成熟的依然是应用商店。其实在互联网上，百度移动

搜索日人均活跃用户早就超过了1亿，但在基于应用商店的入口建设方面，百度手机助手要在短时间内赶超360、91助手并不现实。

91助手的实力比起依靠安全来延伸的360来说更强一些。91无线的首要价值是应用分发的渠道价值。早在2012年的时候，91助手在iOS和Android平台上就已经拥有超过1亿的总用户量，总下载数超过129亿次，这背后的含义是在市场瓜分如此厉害的情况下，91助手是一名合格的资优生。这一成绩与360平台并列应用分发第一阵营，远远高于其他平台，对于与360竞争激烈的百度来说，91无线无疑是最合适的收购对象。

此外，91无线在旗下产品的所有领域都有不错的成绩，不管渠道还是其他的产品平台。譬如在游戏领域，91无线拥有庞大的游戏开发者资源，还拥有开发者的一系列支持服务，这是平台的实力。另外，91无线拥有移动互联网货币化经验，对于变现如此艰难的移动互联网来说，这是模式的领先。91无线还有垂直于Android用户和开发者的社区和门户，这些是百度收购的主要原因。

如果百度要打造一个91无线，几乎已经没有机会了。但是百度选择收购，就是战略上的整合。很明显，与91无线的联盟，将帮助百度迅速夺得移动互联网的话语权，以挑战360的市场地位。尽管二者现在势均力敌，但是收购后的百度却能在短时间内成为挑战360的不二人选。相对而言，移动端360手机助手的装机量和收入也会有所减少，游戏和流

量来源也会受到影响，而百度的手机助手加上91无线的产品将略胜360一筹。

其实，91无线也曾是阿里巴巴的目标。可见，一款大流量的产品会引得很多巨头的争抢。而对于自身可能没有多余的时间和能力搭建平台的巨头来说，收购是帮助自己拥有战略地位的最佳方案。

从百度身上，我们可以得出一个结论：当大企业无法在短时间内取得某个领域的战略地位时，不如选择收购领域内最好的独立产品。这样能够帮助企业顺利而且快速地成长为行业内的翘楚，获得市场的占有率和话语权。

同样，当一个领域内逐渐被大企业所挤占，成长空间也越来越小的时候，也可以考虑将产品卖掉。因为对于产品来说，只有大企业才有能力支持彼此之间的争抢，从而让产品更好地发展下去，这也是整合资源的要点之一。

5.3.4 案例：余额宝的千亿级整合

2013年6月13日，天弘基金和阿里巴巴支付宝合作的兼具理财和消费支付功能的余额宝正式上线。就在上线没多久，余额宝便出现巨量资金流入，并一举成为中国最大的基金。截至2013年9月底，余额宝总规模达556.53亿元；截至2013年11月14日15：00，余额宝的规模突破1000亿元，用户数近3000万。而天弘增利宝成为国内基金史上首只规模突破千亿的基金，这可以说是2013年互联网界的年度大事之一。



余额宝让支付宝会赚钱

天弘基金也因余额宝一举成为千亿基金公司，实现了从“屌丝”到“土豪”的巨变，迅速扭转了一直以来亏本的经济状况。正是天弘

基金成功的示范效应，极大地调动了各大公募“触电”的热情，不仅有多家基金公司期待支付宝开始第二轮合作的招募，同时继“余额宝”之后，有多家基金公司积极寻找新的合作伙伴，财付通、百度等互联网巨头也成为选择对象，百度也推出了百发这款基金产品。

其实，以经济学的专业眼光来看待，“余额宝”实质上并非一种新型的理财产品，而是货币基金在营销方式、销售渠道上的一种创新，它利用了互联网这个巨大流量的渠道，与互联网企业合作形成独一无二的模式，产生了巨大的裂变效果。支付宝正是抓住了居民理财“时间碎片化”、“资金碎片化”的特点，同时还利用互联网渠道的量大且支付宝用户精准的优势，将“互联网金融”做得风生水起。可以说，余额宝的背后实际是一场关于基金的跨界整合成功典范。

而随后，内蒙君正公告称，阿里巴巴拟以每人民币4.50元认购天弘基金人民币1元注册资本出资额的价格，认购天弘基金人民币26230万元的注册资本出资额；内蒙君正拟以每人民币4.50元认购天弘基金人民币1元注册资本出资额的价格，认购天弘基金人民币1542.9万元的注册资本出资额；天弘基金管理层拟认购天弘基金人民币5657.1万元的注册资本出资额。拟增资扩股完毕后，天弘基金的注册资本将从18000万元增加至51430万元。也就是说，由于余额宝的优秀表现，阿里巴巴实现了对天弘基金的全面控股。

在此之前，基金根本不是小人物玩的东西，也从来没有哪家机构能

把一款普通的货币基金卖得如此“惊人”。尽管很多人现在还不清楚余额宝到底是什么，有的人也还不明白基金是什么，但是借助于互联网平台和互联网思维，以便捷的用户体验为突破口，使得余额宝一经面世就摆脱了传统的基金营销模式，首先摆脱了巨款的要求，同时也不再受到时间的限制，余额宝让天弘基金“一夜暴富”。不仅如此，余额宝的意外成功也引爆了此前慢热的互联网金融市场，互联网与金融的玩法开始出现大量的尝试，这就是整合的力量。

真正掀起互联网金融的狂潮还要从余额宝诞生说起。其实在最初，余额宝根本不是阿里巴巴和天弘基金任意一方构思的产品，余额宝的诞生确切地说属于搭便车行为。当时，支付宝里面的闲散资金不能获得收益，很多人不愿意把钱放在支付宝里，大部分人还会将资金转到银行账户里，而阿里巴巴想要充分利用这些钱，就想到了余额宝这个很好的落地项目。

当时构思的余额宝也立足于提供更好的服务。因为余额宝这个产品功能十分简单，所以起初并没有做很大的创新，看上去更像是支付宝的一个新功能。虽然双方都知道其实质是天弘增利宝货币基金，但是余额宝在给既有客户提供增值服务之余，还对商业银行活期账户形成了某种替代性，在这样的构思下，需要一个不错的基金公司来处理这件事情。

显然大的基金公司“日子过得挺滋润”，不存在互联网的“狼性”，而且一般的大基金公司传统业务发展不错，品牌不错，员工薪水也不错，

而天弘基金则不行，它更像是被困住了的“小狼”。天弘基金是小公司，2004年成立，规模在行业中一直处于中下游，最近几年年年亏损，如果不思变，总有一天会出现大的负债问题。

而传统的基金业要赚钱，规模是基础。首先要靠铺渠道，但是当前的银行几乎垄断了基金销售的渠道，国内近百家基金公司，上千款基金产品，要想让银行优先售卖你的基金产品，就只能出高价。按照行业通行标准，基金公司付给银行的渠道费相当于基金管理费的三四成，甚至更高，由此可见，渠道是没有能力铺了。

天弘基金也没空间先“烧”钱“养”客户和品牌，那么能怎么办？2011年下半年，天弘基金公司管理层更换，周晓明加入，新管理层思来想去认为直销最靠谱了。而基金行业的直销有两种方式：一种建实体网点，另一种是做电商。对于一直亏损的天弘基金来说，实体网点没钱做，只能考虑做电商。做电商又有两个选择：自己直销，或者去傍大平台开店。结果很显然，自己做直销没有经验，不如找平台。

周晓明首先就想到淘宝：这是因为他早年间的同事祖国明去了淘宝，负责金融理财业务。而当时祖国明告诉他，淘宝在筹划推动基金公司开店，顺带还给他看了淘宝的首页浏览量、交易支付笔数等数据。2011年9月22日，周晓明第一次去当时淘宝的总部杭州西湖国际，见了淘宝网总裁姜鹏，两个人聊了1个多小时，但是谁也不知道接下来会怎么样。

就在2011年底，周晓明就推动在公司成立了电子商务小组。传统行业涉足电子商务是比较难的，而在那之前天弘基金的电子商务是三无：无人员、无系统、无客户。但后来，由于种种原因，淘宝的基金业务拖了一年多也没推出，这其中的原因不言自明，而同期接触的很多基金公司已经基本放弃，一个平台上的多个基金产品存在竞争也不好说。而且互联网卖基金的效果一直平平，这是因为成本不比银行低，但是效果收益没银行好，都说前景光明，但光明究竟什么时候到来？谁都不知道。

一直到2012年下半年，天弘基金开始考虑为支付宝量身定制产品，方案是货币基金，主打小额购买，加上支付功能，正好能和阿里巴巴系的网上购物结合。而这需要天弘基金400万服务器搭建和人才配备，这一次的整合基本上是可以估量的。

支付宝强大的流量优势、客户黏性和资金优势奠定了最初的用户基础，用户可以随时消费或提现，余额宝让许多从不理财也没有太多闲钱的人第一次知道了什么是货币基金，或者说，余额宝是从另一种层面上解决了小额理财的问题。作为支付宝的一项增强功能的余额宝，对阿里巴巴金融的意义，一是在于把平时存放在支付宝的沉淀资金打捞起来，并让用户心甘情愿地把钱留在阿里巴巴的整个体系内，这让阿里巴巴的资金变得更加灵活；二是在消费和交易数据之外，又新添了投资数据，对于阿里巴巴和天弘基金来说，这是一次共赢的合作。

余额宝的横空出世，使基金行业迅速融入互联网金融大潮；随后为

了规范行业具有里程碑意义的新《基金法》正式实施，为基金业走出调整、迎来新的增长奠定了制度基础。而在余额宝上线几个月之余，阿里巴巴就投入巨资入主天弘，第一家互联网基金公司正式起航。

第6章　正在移动互联的世界

互联网发展到移动互联网，让全世界都能被网络所覆盖。而互联网带给人类的还远不止这些。扎克伯格说：“我们居住在一个全世界大多数人都能上网或使用手机的社会，通过Facebook，我们受到科学技术的启发，寻求能革新人类传阅及消化信息的方式。由于市场青睐于个性化的更高质量的产品，我们希望看到出现新社交化服务，以解决我们正面临的创造就业机会、教育和医疗保健等全球性问题。我们期待着对此有所贡献。”

我们今天所生活的世界，与十年前相比，已经远远超出了人类想象的空间。而未来则会给我们更多的期待，我们的未来必将在颠覆和被颠覆中曲折发展，我们也将在新鲜事物的不断涌现中看到越来越多的推陈出新。世界是在变化的，正如整个互联网的迅速发展。我们能看到世界不断地发展，也能看到未来在今天显现出的端倪。

整个世界都在不断发展变化，互联网带来的每一次改变都足以让人为之感叹。无法抓住互联网的脉搏，跟不上互联网的脚步，就很难掌控社会的发展脉络。在日益变化的今天，落后每一步都是不可估量的失误。当我们能从今天看到明天，能从眼前看到以后的时候，就是掌控发展脉络的时候。

6.1　预言帝KK：现在的银行必将消失

也许，国内的人很少知道KK，但是简单地看一下他的履历，就会佩服这个看起来很木讷的人。他发起了全世界第一届黑客大会；他的作品涉及领域广泛而且互相不着边际，生物学、社会学、传播学和计算机学等，但是这些书偏偏被电影《黑客帝国》的导演安迪·沃卓斯基列入指定主要演员必读的书单之一；他极度讨厌苹果公司前CEO乔布斯，但同时乔布斯是其刊物的忠实拥趸，那句著名的“Stay Hungry，Stay Foolish（求知若渴，虚心若愚）”就出自由他主办的《连线》杂志。

不仅如此，他创办的刊物20年来影响并培育了一大批热血青年，这其中有一大批是死忠的科技粉。然而，有趣的是，文化评论界在说到他在科技界的重要性时，经常将这本刊物与1960年代音乐界的《滚石》杂志放在一起类比，这是文化与科技鲜有的一次交合。

他就是凯文·凯利（Kevin Kelly），著名的科技杂志《连线》的创始主编，《失控》（Out of Control）一书的作者。提到这本书，不得不说的是，连张小龙也在腾讯内部大赞过这本书。而早在十几年前，他就撰文提到了如今人们耳熟能详的云计算、物联网，因而被视为网络文化的观察者、预言家及发言人。与很多所谓的预言家不同，人们称呼他为预言家KK纯粹出于尊重。



凯文·凯利（Kevin Kelly）演讲图片

在过去的不久，KK又提到了在未来世界可能出现的情况。这一次，他说：银行会消失。而随后引起不小的争论，还曾经有银行的代表公开表示银行是不会消失的。而在我看来，今天的余额宝就是未来银行的另一种模式。

在余额宝火起来以后，厚积薄发的百度在宣传中称，百度旗下金融产品百发的目标年化收益率将高达8%，而且在上线后第一天就实现了超过10亿元的销售额，参与购买用户数也超过12万人。显然，百发成为挑战传统金融的又一利器。而余额宝也捷报频传，据天弘基金三季报的最新数据，从2013年6月13日上线到2013年9月底，余额宝的资金规模已达到556.53亿元，用户总数突破1300万人。

而银行消失论不是由KK而起，早前美国权威的《芝加哥论坛报》就发表评论。20世纪初，美国的商业银行几乎拥有全国的全部金融资产，而发展到了1993年，银行资产下降到25%。事实表明，在金融资产的掌握上，银行甚至还有进一步下降的趋势，更别提在竞争更加激烈的21世纪，银行将面临“消失”的危险，金融产品也逐渐被其他的金融机构所瓜分。

阿里涉足金融也不是一两天的事情了，马云曾经大放豪言：如果银行不改变，我们就要改变银行。而在2013年以来，发生了很多与金融相关的业务，譬如，阿里金融利用自己强大的个人与企业信用数据做支撑，做起了给小、微企业放贷的业务，给银行带来不小的压力。同时，还有支付宝推出的新产品余额宝通过与货币型基金合作，使广大用户兜里为数不多的小额闲置资金产生了收益，还有依然在传说中的阿里信用支付。阿里的种种举动都是在向传统银行发动挑战，这也让许多银行产生了危机感。在余额宝之后，中国平安、光大分别成立下辖子公司陆金所、证大E贷做起互联网金融业务，江苏银行也成立了开鑫贷。这些都是由互联网公司引起的，也说明在现在这个时代，拒绝互联网思维就将被替代。

在网贷界，不仅仅有“带头大哥”阿里巴巴，还有一大帮“小弟”，而且“小弟”越来越多。从2012年阿里放出这样的风声以来，平均每天就有一家网贷平台上线，而且成交额也越来越大。2013年，互联网上的贷款

总额是200亿，2014年一定会更多。对网络平台来说，与民间线下借贷相比，网贷运营成本低；对于投资人来说，理财门槛低，收益高；对借款人来说，比起银行，网贷放款速度快，利率也相对较低。由此可见，这是三方共赢的选择，显然会比银行更加具有诱惑力。而银行需要考虑的还不仅仅是这两方面的小业务，还有通过网贷平台使借贷双方接触的直接融资能否取代通过银行的间接融资呢？从网贷开始倒逼银行改革，从而引导金融市场与时俱进，推进利率市场化，不管对于哪一方都是大有益处的。

其实，阿里巴巴在金融领域的尝试从未停止过，从最开始仅仅服务于阿里卖家的小贷公司、担保公司，到现在服务于所有支付宝用户的余额宝、信用支付等，这一路的发展流程从支付结算、信贷业务到理财产品的售卖，以及个人信用消费。而在业务迅速扩张，类型不断丰富，逐步触及金融业核心的过程中，阿里巴巴的整个金融体系架构布局也在稳步推进中。如果说此前市场对于阿里的关注点更多地集中在是否能够顺利取得一张银行牌照之上，而在阿里入股天弘基金之后，这样整体“大金融”全牌照的布局思路初显，特别是在现阶段金融改革的大背景下，通过简单的方法实现金融目标的可能性大增。

而在这种综合金融服务的大方向下，阿里对于多领域综合性的金融牌照的需求也更加明显，而其中最为迫切的则是一张银行牌照，互联网企业能够获得银行牌照也会是当前的一大创举。而综合其各项业务线，

阿里对于银行牌照的需求核心则在于吸储，从而扩充信贷资金来源更好地实现金融流通。

当阿里以互联网思维以及技术和价值观来处理银行传统业务体系时，肯定会遇到很多困难。银行系统其实很早就已经预见了可能发生的问题，并且找到互联网公司来改善这一情况，但是建行和阿里小贷的合作最终分道扬镳，而腾讯刚刚与平安银行达成小额贷款的合作协议后，转眼又单飞成立了小贷公司。在不少关于互联网金融的文章中，银行给人的印象普遍是恐龙、大象，反应迟钝、冷漠等，也有很多人看衰银行业。为什么呢？

首先是由于银行和现在互联网公司在服务用户的价值观上的差异。服务于用户的思路就是一个公司的基因。我们常常说腾讯的基因是社交，阿里巴巴的基因是电子商务，所以，腾讯能够在市场上拔得头筹的产品永远是社交产品，而阿里做社交产品来往要马云亲自出来拉广告，甚至还对员工给出了没加满100人就没奖金的惩罚性规定。可以说，互联网是在争着服务用户，抢夺用户。相反，银行的基因是什么，是风险控制。银行的本质是要让资金安全地融通，因此关注的不是用户，而是“钱”。所以，用户去办理银行业务的时候会要求客户签很多很多次字、填很多信息，还会要求用户来柜面当面核实身份。而互联网关注的是“人”，所以才追求客户体验，拼命争入口、争流量、争用户，因此，可以切实解决某个需求的简单功能一出现，就立马成为杀手级应用。可

见，银行的服务若不改变，我们能够看到的是互联网思维的体系对银行的颠覆。

其次是银行与互联网产品在行动方式上的差异。互联网行业的规则是大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼。在2013年国庆长假后第1天，爱好逻辑思维的罗胖在微信上象征性地透露了一个给会员送福利的方案。随后，乐视仅仅用了3天时间就完成了整个赞助计划的商谈和签约工作。而如果是在传统企业面对同样的要求，仅仅是写方案、报立项、申请费用、合同来往、签字盖章、实施到位，至少要一两个月的时间。因为在传统企业正常的流程里，想要做成这样的一件事情，首先要做整体规划，还要进行充分评估，进行业务可行性分析、技术可行性分析等一系列的工作。甚至还因为组织结构等原因，会在行政审批、项目采购及统筹规划这些方面消耗不小的工作量。可以说，传统企业的处理方式是银行业长期积累出来应对风险的安全措施，最大范围地减少风险因素，但是也会造成冗杂和龟速的问题。反而是在互联网这个新的环境下，旧经验被抛弃，以用户为主导产品的行为大行其道，银行很有可能在这样的竞争中失去地位。

第三是银行和互联网企业在思维模式上的差异，财务主导还是客户需求主导挑战不同体系的优势。正因为银行服务的对象实质是“钱”，所以就要求每一个项目的收益都超过投入，通过在每个项目上控制成本而获取利润。显然，如果用户要考验产品是否能够满足客户需求和财务平

衡方面，往往选择的是互联网金融产品，互联网行业规则决定了银行的风格会导致事事慢人一步。在互联网行业，一个很明显的特征就是任何一个新的模式都不会“新”，因为传播速度太快了，如果银行跟不上这样的进度，其他的企业顺利赶超实在不是问题。而又因为赢者通吃的规律存在，一旦银行慢人一步，除非互联网企业犯错误，或者握有独家秘密武器，否则很难有机会再夺回失地。

第四是银行对信息系统改造困难与缺乏新技术。曾经有分析提到，基金公司上类似余额宝这样的项目，在互联网这一端，变化并不是那么大，真正受到冲击的是基金公司的IT体系，要把原来的非实时系统向实时系统进行转变，这对信息系统的要求非常大。这正是因为金融行业的特点决定了系统功能是以稳健和保守为第一要务，而非灵活可调整，银行也无法在原有的系统里做到速度上的改造以维持安全和效率共存。其次，银行对新技术普遍采用外包的方式，也不会对新技术有前瞻性的要求，这一点上，银行显然比不上阿里巴巴和腾讯有较多的研究性投入，注定了类似于声波支付、指纹支付、语音识别、去大机化、云服务等会在互联网公司先行推广，而从另一角度也反映出银行在技术层面上很难有自己的杀手锏，对用户来说，这就是银行最大的短板。

其实，在互联网企业，一张普通的民营银行牌照也并非是百利而无一弊。“利”在于可以满足其最初的愿望，实现企业信贷资金的扩充。而“弊”则在于：首先，阿里的金融体系将面临严格的设立条件，而且当

中部分内容会影响阿里金融的创新部分，而这部分的内容恰恰是阿里金融最受用户欢迎的部分；其次，在阿里金融获得牌照之后同样要面临日后的日常经营监管，而这在一定程度上也会抑制阿里的互联网金融创新；再次，由于阿里现在的许多业务板块的第三方特征，如果介入纯粹的银行业务或将影响其之前与一系列银行的合作关系，进而会影响现在已有的业务，对于阿里金融来说，在银行业务和第三方业务之间平衡也是要解决的问题之一。

以阿里巴巴为首的互联网金融体系已经越来越成熟，尝试也越来越多。2013年8月初，由央行牵头，央行、银监会、证监会、保监会、工信部、公安部、法制办七部委组成的“互联网金融发展与监管研究小组”对阿里金融进行调研，阿里金融将以什么样的姿态继续发展，是否能够获得银行牌照以及获得牌照后会怎样继续发展也是业界关注的。尽管阿里巴巴开设网络银行一事尚未落地，但阿里如果成功开办网络银行，其强大的平台优势无疑备受业界瞩目，大量的客户以及庞大的数据将成为其最大的优势。此外，阿里利用其互联网的创新能力以及市场反应能力也会对其业务发展制造了有利条件。

不仅仅是阿里巴巴，还有不少互联网企业也开始加入金融体系。苏宁、京东作为另外两大电商巨头，同样也在推进申请互联网银行牌照。2013年8月23日，苏宁云商发布公告称，公司正积极开展银行业务的相关申报工作，可见银行业务受到很多互联网企业的关注，而互联网企业

的狼性将会促进银行的消失。据称，苏宁云商此前已向相关工商部门申请了苏宁银行股份有限公司的名称的预核准，在2013年9月12日，“苏宁银行”的名称成功获工商总局核准。同样是做电子商务的京东也正在加速进军金融业的步伐，现阶段，京东拟在上海设立的小额贷款公司，已经通过上海市金融办的审批。不久以后，京东就会以迅猛的态势进入互联网行业，而自从京东和多家银行合作启动供应链金融业务以来，已向合作伙伴提供数十亿元的贷款总额。可见，在“阿里银行”、“苏宁银行”之后，“京东银行”或将紧随其后，而在这三家互联网银行之后，还将会出现更多的互联网金融产品，银行若不能解决现在的问题，走向没落将会是不日之后的事情。

6.2　智能手机成为人体器官功能的延伸

从2010年智能机爆发开始，我们逐渐发现，身边已经有越来越多的人正在使用移动互联网——早晨睁开眼睛后的第一件事情是摸出枕边的手机，登录社交网络、刷屏；而晚间临睡前的最后一件事情已经不再是拿起遥控器切换电视频道，而是把手机放下；周末想要看场电影，已经学会直接用手机购完票后再出发以免扑空；就连出行旅游也可能不用再购买地图和旅游攻略，而是直接用手机下载高品质的旅游攻略APP。智能手机逐渐在我们的生活里扮演着越来越重要的角色，成为不可或缺的一部分。

有人说，智能手机既是工具，又是人体器官功能的延伸，让我们与互联网紧密结合在一起。很难想象，如果没有互联网，我们的工作、生活、学习、社交、娱乐该是一种什么样子，是否还和80后的童年一样，在画纸和玩具中度过？互联网帮我们认识了世界，带来了许多新玩法，而移动互联网发展迅猛的根源在于智能手机、平板电脑等新型终端面世，帮我们更加便捷地实现许多以前只依靠互联网无法实现的功能。

当然，现如今手机功能也越来越多，从最初的功能机仅仅能实现的通话到后来的短信、彩信、音乐下载、MP3/MP4播放，再到如今可以使用智能手机实现移动支付、视频聊天、移动导航……智能手机，已不再是单纯的通话工具，而是成为人体器官的延伸，帮助我们看世界，听世

界，甚至能帮助我们处理很多事情。有时候，它是耳朵；有时候，它是眼睛；有时候，它还是大脑。

触屏技术，特别是多点触控技术，显然是推动这场风暴的重要动力之一。无论是腾讯微信自称“将手机变成人体器官的延伸”，还是乔布斯提出苹果的智能设备“不需要说明书”，都是以这项技术为依托。同样，正是这个功能使手指直接操作成为可能，而这样的技术利用的是人最基本的、最自然的动作之一，使人机交互更加简便，同时智能平台的构建也使得应用数量增多，市场扩大，创新也越来越多。

马化腾曾经在WE大会上称：“近两年，手机成为人的一个电子器官的延伸这个特征越来越明显，它有摄像头、有感应器，而且通过互联网连在一起了。”可见，在移动互联网的影响下，传统的互联网就能进入到以前不容易操控的领域。比如，打车软件就介入了出租车司机的领域，而在以前，代驾这种功能是互联网无法触及的。另外还有在互联网已经有所触及但是实现方式较为单一的，相对份额不高的领域，像旅游或者医疗之类的，移动互联网会帮互联网做得更好。

我们可以发现，移动互联网每进入一个行业，都会把互联网里面行之有效的做法很好地运用，同时还能发挥移动互联网本身的优势，比如快速迭代，开放生态，数据驱动，打破中间链，重构产业这些传统互联网曾经做过的事情会得到很好的发展和延续。而移动互联网的创新部分则给生产者和消费者带来更大权益，让经济运行速度更加快，移动互联

网每进入一个行业就会重新为这个行业注入新血液，创造一些新玩法。

移动互联网和互联网之间有什么区别？为什么移动互联网能够颠覆互联网？两者相比，移动互联网有“小巧轻便”及“通讯便捷”两个特点，它决定了移动互联网与传统互联网的根本不同之处、发展趋势及相关联之处。

第一，智能手机具有高便携性，可以说，除了睡眠时间，智能手机伴随在我们身边的时间，一般远高于电脑的使用时间。而这个特点则决定了使用移动设备上网，可以带来互联网上网无可比拟的优越性，即沟通与资讯的获取远比传统互联网设备方便，这样用户接收信息的速度则会高出其他用户许多。

第二，智能手机独有的隐私性，能够让用户更喜欢在手机上的互联网行为。可以说，很多用户选择手机就有保障自我隐私的需求的因素，智能手机用户的隐私性远高于传统互联网用户的要求。手机由于其不共享的特征决定了它本身的高隐私性，而高隐私性则决定了移动互联网终端应用的特点——数据共享就已经保证了信息的安全性。从这一点上看，移动互联网就不同于互联网公开、透明、开放的特点。在互联网下，传统互联网的用户信息是可以被搜集的，例如cookies的存在。而移动互联网用户上网显然是不需要共享自己设备上的信息的。

第三，应用轻便，安装便捷。系统是智能手机最核心的部分，也正

是因为系统的优越性，我们才能够在移动互联网上体验到很多在互联网上体验不到的。智能手机的基本功能代表了移动设备方便、快捷的特点。同时，由于这一类产品一般都有大小限制，智能手机的用户不会接受在移动设备上进行类似于电脑上输入端的复杂操作——用户情愿用指头的滑动来控制设备，也不愿意在那么小的屏幕上输入26个英文字母进行长时间沟通，或者打一篇千字以上的文章。这就是移动互联网带来的碎片信息，用户不擅长制造大篇幅的信息，但是一定会有碎片信息产生。

2011年，主流的智能手机屏幕是3.5～4.3英寸，2012年发展到4.7～5.0英寸，屏幕的大小决定了用户不同的体验。在不同大小屏幕的移动终端上，APP也会产生不一样的效果。而目前，大量的传统互联网业务迁移到手机上，为适应平板电脑、智能手机及不同操作系统，开发了不同的APP来实现在移动互联网上的落地。HTML5的自适应较好地解决了阅读体验问题，但是，现在的APP显然还远未实现轻便、轻质、人性化。可见，智能手机能够做的事情还有很多，而智能手机带来的变化也很多。

传统的互联网把人们的购物理念转向PC终端，而移动互联网则进一步把人们的购物理念转向了移动终端。同时也因为移动互联网随时随地能实现产品功能的特性，迎合了很多用户的需求，用户的网上购物习惯也会因此慢慢改变。

移动互联网同时也是人类双脚的延伸，用户不用坐在电脑前也可以看到原来需要在互联网上才能看到的信息。不管是移动微博、新闻APP、移动天气，还是移动QQ、微信，这些都让人们在移动互联网中畅行无阻，移动互联网帮助人们实现了在不同的时间和空间都能够及时通信。

现如今，移动应用越来越丰富，智能手机和移动网络成了我们生活中提高便捷度的必备神器。因此，智能手机使用越来越频繁，人们的社交圈也在逐步网络化，而智能设备也会越来越多。毫无疑问，智能手表、智能眼镜等可穿戴设备将是下一代互联网的趋势。在下一代互联网中，智能穿戴、动作捕捉技术等都将成为一个互联网更新的映射出现，成为人体延伸的又一个工具。

智能手机的出现，改写了功能机，这个多年来被定义为通话工具的产品的历史。在移动互联网中，智能手机已经成为一个集支持现时货币支付、身份辨别和远程数据采集及分析等多功能于一身的强大智能终端。“智能”二字代表的不仅仅是更多工具，同时也代表更多可能性和科技在人类生活中更多的应用。

另外，动作捕捉技术与可穿戴设备二者互相结合，也将会更多地融入到生活中，为各种用户，特别是需要医疗康复的病人提供更多便利。这些想法都将在未来的不长时间内实现，而智能手机也不会退出历史舞台，因为很有可能，我们将看到更多智能产品的最终端依旧是智能手

机。

6.3　手机APP：企业品牌与服务的新战场

现如今，没有APP，都不敢说是一家不错的企业。面对移动互联网的新环境，许多新的挑战正在逐渐形成，而这些对企业的服务工作不断带来深刻变化和影响，我们可以发现用户对企业的要求也越来越高。在企业的外部面对客户的时候，可以清晰地感受到客户的需求趋于个性化、碎片化，同时还对服务的感知和体验提出了更高的要求；而在企业的内部，则可以看到企业制度、员工的构成日趋年轻化。这些都是近年来企业面对的变化，其中最直接的变化是，企业需要借助移动互联网实现的事情逐渐变多，而移动互联网也成为企业不容忽视的平台。

从传统互联到移动互联，从城市网络建设到城市无线网络覆盖，商业因为受到科技的冲击，历史也将跨入一个新的发展周期。可以预见的是，新经济形式将重新塑造新的市场竞争格局乃至消费者的决策风格。我们的生活方式和消费方式一旦发生转变，客户的需求和行为亦会随之转变。由于互联网的影响，新的市场和产品范畴为许多现有市场创造更多新的服务需求。而现在，对于企业来说，这个需求再一次变大，扩展到移动互联网。

在移动互联网的浪潮中，企业不断运用新技术和改良后的技术，革新服务产品及其配送系统，同时还增加与用户之间的联系和沟通。竞争促进创新的发展，这样的情况不仅在同一行业内各公司之间进行，而且

连带影响其他行业的公司，因为即使在不同的行业，也会有互相之间的跨界存在。很多公司由于跨界业务可能会为客户提供了新服务解决方案，通过替代的方式满足了客户的需求，而用户的需求正是便捷，满足这一点，用户就会稳定下来。尤其令人关注的是：移动互联网正把用户的权利由服务供应商逐渐转移到用户手中，客户拥有更多的选择，可自主行使更多的选择权利。

几年前，移动互联网还不“受到待见”。当时，很多人认为移动互联网的发展前景是画饼充饥，而现在几乎所有的企业都明白移动互联的发展是由其市场需求所决定的。譬如，现在在运营商中基于3G的主要应用，除了视频通话以外，都是从现有的移动互联网业务中延伸而来的，也就是说，移动互联网会带给任何一方巨大的冲击。

而在移动互联网发展浪潮的推力下，移动支付、移动商务、RFID、NFC和二维码等技术应用顺利获得快速发展。我们可以看到以下几点：第一点是支付手段的电子化和移动化的顺利推进，移动支付快速发展预示着移动行业与金融行业的深入融合，这对于移动互联网的发展来说是解决了最大的困难，使用户在移动互联网上能够做的事情更多。现在，消费者已经可以用具有支付、认证功能的手机来购买车票和电影票等，可以实现互联网与金融服务的完美结合以及有线通信和无线通信之间的无缝过渡，让用户顺利享受到方便安全的金融生活服务。其次，手机搜索也将超过计算机搜索。再次，手机内容开始增加，共享的

氛围形成。

那么，在移动互联网对商业有这么多突破的前提下，企业能够利用移动互联网做些什么事情？

第一，移动互联网使线上的虚拟世界与线下的真实世界彻底打通，企业O2O开始顺利实现。我们可以看到互联网在中国已经有近20年的历史，但是传统的互联网对企业的影响并不大，但为什么到了最近几年，移动互联网对传统商业世界的颠覆在陡然加速？

首先从互联网的机理上看，互联网是建立在虚拟交互的基础上。当时形容互联网的名言是："没有人知道在互联网的另一端，是一个人还是一条狗。"而这句话的实质是，在互联网上，我们看到的信息很有限，如果用户不开放自己的信息，那么隐藏在网络背后的信息系统永远不知道用户是谁以及用户属性是怎样的，大量的互联网应用和商业模式都是建立在虚拟连接基础上的。在那个时候，传统企业的老板可以感觉到互联网的力量，但是又很难利用这样的一股力量，直到移动互联网的出现。

进入移动互联网时代后，企业有想法却无法着力的情况发生了很大变化，企业可以有很多作为。以微信为例，仅仅是安装微信后的一个基本的可选动作"读取手机通讯录"，这一个看似简单的动作，瞬间使得参与移动互联网的企业拿到了用户的真实信息和真实的社交关系信息，从

而可以在各个方面大展拳脚。所以说，如果以前的传统互联网把一个人所处的世界分成两个层面，一个是虚拟的线上世界，另一个是真实的线下世界，而当进入到移动互联网时代后，这两个层面开始融为一体，企业能够更好地接近用户。

因为有了移动互联网，企业将能够更容易地影响用户。在以前，传统企业利用移动互联网事实上面临很大的挑战。以快销品为例，事实上，企业并不清楚是谁买走了衣服、鞋、方便面、饮料，也不清楚这些用户的需求特征是什么，只能通过大面积的铺发广告进行影响。随着85后、90后逐渐成为消费主流，这种传播影响力上的差距将日益明显，而企业在移动互联网上能够获得的数据已经越来越多。

以腾讯为例，腾讯以前只知道用户的QQ账号，而针对用户的营销也只能维持在QQ账号上，而现在微信腾讯又掌握了用户的手机号。假如腾讯在之前利用QQ进行营销，覆盖面显然没有微信那么大，对用户习惯的分析肯定也是不够的，而在微信中，腾讯想向用户进行影响传播的时候，可以直接抵达用户，而且既可以通过传统互联网QQ进行，也可以通过手机进行，具备全终端、实时、准确的营销传播能力，而且对腾讯来说成本很低。同样，企业也是这样的，利用微信平台比以前毫无头绪的营销方式显然要好得多。

由于移动互联网的发展，企业对于用户的感知与洞察更强，数据和面对面的交流让企业更懂用户。而移动互联网企业能够更准确地感知一

个用户的状态，并可以以此为基础，深度地理解这个用户并为个体用户制定不同的方案。移动互联网的企业往往通过在用户端的布局，随时随地获取用户的行为习惯数据。获取大量信息后，再进一步通过大数据平台进行储备与挖掘，根据用户的喜好有针对性地给予服务。

在移动互联网之前的传统企业，其最大问题在于并不清楚到底是谁买了自己的商品，更无法掌握用户的使用习惯是怎样的。尽管企业的产品没少卖，但对客户的把握实际上极为脆弱。现阶段的企业已经不能只依靠原有的互联网，而是需要更加深入地了解自己的用户。在商业竞争如此激烈的情况下，企业如何利用好移动互联网也是一门学问。

在移动互联网，消费者逐渐掌握了发声的权利，可以去评价和发散。移动互联网的存在可以真正把权力归还给消费者，实现“用户权限不断扩大”。随着移动互联网时代的到来，互联网与现实世界相融合，每个用户在网络中的社交网络将更加庞大，其关系的强度也得以明显增强。同时，消费者的声音，将在移动互联网的系统中被放大和扩散，去更有力地影响现实世界，这让用户更加被尊重。

想一想，在互联网时代，差评对于淘宝商家、大众点评上的饭店、天涯旅游论坛中的旅游景点的影响力何其之大。现在，任何一个用户都可以采用微信、微博、博客、圈子等多种方式来发表自己的声音，给商品品质作出评判，消费者甚至还可以参与到企业商品的设计制造之中。由此可见，移动互联网时代是典型的用户权利得以实现的时代。

正因为在移动互联网上，用户能够直接接触到企业，移动互联网企业在掌握了规模化用户的基础上，就可以用更简单的方式来服务用户，同时，很多企业以前的优势也不复存在。通过微信和微博，越来越多的企业能够获得用户的真实社交关系，而这些都是以前被电信公司所掌握的。不仅如此，企业还可以通过非短信形式的文本、语音、图片、视频等多种方式增强与用户的交互。可见，通过移动互联网，企业对于运营商传统地盘的侵蚀正在逐渐加剧，而微信之类的软件，更是直接抢夺了电信商的地盘。服务于用户的企业在移动互联网的优势渐显，通过APP，企业更多地遇到了怎么解读用户，怎么贴近用户要求的问题。

移动互联的兴起凸显出现今企业在服务上所必须具备的几个显著趋势和特点如下。

第一，移动互联时代有其无与伦比的便利性，消费者的生活水平和生活素质日渐提高，这也要求企业服务与时俱进，不断提高。

第二，移动互联时代，消费者对于商品和服务的期望值在不断地提高，而对产品的容忍度则在减少，因此，除了产品以外，服务是企业的第二生产力。

第三，对于移动互联时代的消费者，其时间将更加紧张和匮乏，对速度和便利要求更多。针对这一点，能够抢占用户的产品一定是拥有极大的空间给用户的。

第四，随着终端设备的各项功能越来越完善，价格越来越便宜，使用者越来越多，移动互联的消费群体和消费时间及空间都在被迅速地放大，用户的交易没有特定的场所和程序，这也是企业可以优化的地方。

第五，处在移动互联时代的用户将会比以往任何时候都更容易查找信息、获取信息，也可以随时随地地发布信息，这说明企业必须能够随时给用户提供这样的信息，同时也需要企业随时关注这些用户的反馈。

第六，移动互联时代的商业企业都在不断地加强创新，增值产品将不断推陈出新，企业必须能紧跟潮流，甚至加强自身创新，引导潮流的走向。

移动互联网的变化告诉企业：如果仍沿用传统互联网的老一套，迟早会被时代抛弃。作为服务型企业，需要着手于移动互联网的平台构建，并且还需要衡量移动互联网对企业的影响，企业需要考虑以下几个因素来决定是否加入移动互联网：一是APP产品是否更加了解其客户和竞争对手；二是APP产品是否构建了更加有竞争力的商业模式；三是APP产品是否为客户、员工和企业都持续地创造了更大的价值。

不少优秀的服务型企业在移动互联网的影响下，正在考虑如何调整自己的市场策略，并且改进构建服务模型，设计适用于移动互联网和传统行业的服务流程，并且按照移动互联网的模式来组合服务产品，塑造与以前不同的服务环境。其实，企业现在进行服务模型的重构，正是在

于为自己后续提高服务能力做准备，以更好地顺应移动互联时代的消费特征，务求符合用户的习惯和购买需求。

现在用户的生活正因移动互联网的产品而发生变化，很多用户在消费时用APP寻找优惠促销信息，也正是因为便捷的移动互联服务丰富了大众生活，同时帮大众节省了大量时间和金钱，从而给企业带来了更多可以利用的机会。

移动互联网改变了信息传递的方式和速度，而信息是企业获取商业指向的基础，是推动整个企业能够正常运转的基础之一。同时，企业也需要将自己的信息传递出去才能影响用户。在传统的互联网里，企业与用户之间的交互往往是单向的，人们只能被动选择是否接受这些信息。而在移动互联网的基础上，由于用户的认知门槛和产品的交互门槛的降低，用户能够更多地主动参与到产品的开发和评价中去，能够发出来自于用户的声音，个人能够对产品产生更大的影响。而企业所面对的也不再是用户群体，而是单独的用户。这也是考验移动互联网企业服务的基础。在移动互联网，再大的企业现在面对的都可能会是一个个单独的消费者。

正是由于这种种因素，我们可以看到移动互联网市场非常大，而传统企业也毫无疑问应该进入移动互联网领域增强与用户之间的联系，更好地服务用户。但是，由于对APP的陌生和在技术人才方面的缺乏，很容易形成闭门造车的窘境。很多传统企业认为移动互联网非常重要，同

时认为技术是最为重要的，因而大量地招聘技术人员，把有限的资源浪费在研发上。而实际上，移动互联网技术相对于PC门槛比较高，尤其是企业APP的打造。其实，企业在APP的打造上应该更多地考虑如何落地，让用户通过APP了解产品和企业。APP应该是服务于企业和用户的，不管使用什么样的开发方式，企业都必须明白APP产品的实质是帮助企业认识用户，并且事实上，研发过后的市场推广运营才是传统企业的重头戏。

6.4　O2O与遍地开花的二维码

自从O2O这个形式出现后，互联网公司已经围绕O2O做过很多尝试，从团购到LBS的兴起和衰落，都让O2O蒙上一层玄幻的色彩。而二维码的出现一度成为O2O的救命稻草，而事实上，二维码也确实成就了O2O。二维码简单的“扫一扫”功能让很多线下的商家转化为线上，而线上也可以顺利转化为线下。尽管二维码的普及还须等待些时日，用户如何更好地使用二维码也还有待验证，但是二维码在2012—2013年期间也一度占据大部分的头条新闻，而且讨论时间相当长，这也给了业内一剂强心剂。



扫二维码成手机用户常用操作

二维码的应用广泛，用户只需拥有一部智能手机，并安装指定软件，便能够通过手机的摄像头刷取“二维码”，而后直接通过得到的结果访问不同的页面。现在不少知名产品都已经进入二维码营销阵营之中，也有更多人去尝试通过二维码获取更多的信息。

二维码的出现让用户的操作变得更加便捷，O2O可以进行随意的转变，而且，这个时段中，很多的企业都成为模式的尝试者。扫一扫二维码获取优惠活动，扫一扫二维码添加会员获取会员资格等传单及提示在很多地方都能看到。而淘宝推出的新产品微淘也是二维码的尝鲜者。总结来看，淘宝在二维码上也做了不少有闭环效果的尝试。

第一，微淘将基于收货地址和地理位置地图信息，为门店带来更多的线上客户。在“双十一”期间，线下扫描二维码可用于线上的折扣支付就是其中一种形式。

第二，门店客户来访，扫描关注品牌的官方微淘，借助淘宝消费大数据，分析门店客源的消费行为，做好二次精准营销服务，同时还针对线上的店铺进行精准的营销手段推荐。

第三，基于网络的CRM，按门店、区域、消费能力定向发送消息，与线下的店铺合作的同时，还能顺利完成线上线下会员的统一管理。

第四，在利益均衡上，微淘保证在一定时间内线上购买，对应的门

店和导购可以拿到对应的提成，从而将线上与线下融合到一起。对于O2O的形式来说，这是最为出彩的部分。

第五，微淘将进一步开放相关接口，完善的商品浏览和支付闭环，让用户多一种支付方式和支付选择，从而极大增加线下客户的成交转化。

在“双十一”期间，淘宝利用微淘所做的尝试并不算很成功，但是这也是淘宝第一次做这样的尝试。为了更好地撬动线下市场，微淘官方还向商家提供了统一的素材和模板，方便商家制作易拉宝、海报等多种宣传资料以配合整个“双十一”的活动。在这其中，重点突出的则是微淘商家的官方账号二维码，可见二维码在整个过程中扮演了怎样的一种角色。而在推广方面，微淘已经要求合作商家将相关的宣传资料在线下门店的展示情况，以及与用户线下互动的照片资料上传到新浪微博。微淘则提供相应的公关宣传，以树立典型，扶持整个O2O的闭环。

可以说，现在的互联网，无二维码不欢，二维码逐渐成为一种必不可少的工具。可以说，二维码是一把数据钥匙，人们通过二维码能够快速地获取到大量的数据信息。现阶段，二维码所包含着的大量的互联网上网页链接的功能，便是在当前的O2O领域应用得比较多的一个例子。我们可以看到支付宝在这方面的应用：用户能够通过二维码获取到支付宝交易页面，然后进行快速的金融交易付款。其实，从某种意义上来说，将线下的交易过程放到线上，很多情况都属于画蛇添足的举措，因

为这会让整个程序多出一个步骤，影响用户体验。O2O生活不应该是那种在餐厅消费后扫描二维码再通过第三方支付平台进行简单的却不是直面的交易的生活，而是应该利用互联网的便捷让线下更加便捷的方式。

二维码的产品在不同的应用上的衍生价值也不同，可以简单地归结几类：一是线上资源流通渠道，无论是APP下载还是一个转化链接，都可以被用户扫描后快速访问；二是品牌信息推广，这是目前二维码的最主要的一种表现形式，也成为一种新的营销和展示方式；三是通过二维码进行线上和线下交融的消费，包括支付、比价、商品质量保证溯源查询等。

在二维码与O2O交互的生活体验中，二维码所充当的工具角色是没发生任何改变的，这是现阶段二维码的应用。其实，二维码自始至终就只是一个信息载体而已，无论是电子名片，还是下载展示的网页链接，二维码都仅仅是一把让你打开一扇你想要进入的大门钥匙。也就是说，二维码仅仅是一个工具，真正的使用取决于O2O。O2O与二维码不一样的是，O2O代表的是一种新生代消费习惯。它应该是一种用户通过线上和线下相互联系获知信息并且能够享受服务，然后在线上或者线下进行金融交易的生活。

O2O的形式可以通过不同平台的团购产品带来，也可以在地图APP、带有LBS的产品的帮助下实现，O2O更多的是一种模式。如果用户认为二维码就是O2O，企业是否只需要使用二维码即可实现O2O了？

如果不能，企业去矫正消费者的这个观念错误又需要付出多少代价？这也是为什么现在很多企业不去做二维码与O2O的错误观念矫正的原因：成本太高。

二维码和O2O之间如此混淆的关系，已经给很多消费者带来了“二维码就是O2O，O2O就是二维码”的印象，但也正是这样的印象在更多的用户之间传播开，使得互联网企业几乎不可能打造出一个完完全全由二维码组成的O2O交易圈，O2O的实践者们为了避免付出更大的资源来矫正消费者对O2O的印象进而开展下一步的工作，从而顺应用户的理解，越来越多地使用二维码来拓展O2O的业务，所以我们可以看到现在漫天的二维码和不断提出的O2O模式紧紧结合在一起，密不可分。

作为一种伴随着移动互联网的兴起而火热起来的信息传递，二维码通过那一张方便的二维码图片，相对以前已经能够满足人们很大的信息需求量了。这就给那些O2O的实践者提供了更好的服务中间工具，企业一边顺应形势，一边创造出大量的二维码来帮助用户完成O2O的闭环业务。二维码经常成为O2O的形象出面处理一些问题，二维码作为O2O的一种展现形式，被众人所熟知，在市场上产生了一种有趣的印象，那就是：做二维码就是整个O2O的流程。

同样，这样的假象也蒙蔽了很多用户的双眼，令很多人在大趋势观点的影响下，认为做二维码就是做O2O。其实不然，这其中如何利用二维码做好O2O与O2O将要怎样发展依然是两个截然不同的问题。也许，

只要细细想一想的话，很多跟风的O2O实践者也可能会认同“二维码不全是O2O，O2O不全是二维码”的直观看法，但是这两句区别甚微的短句却大有可能让企业在对O2O和二维码之间关系的把握变得更加拿不定主意。其实，在二维码之后，我们更应该关注如何实现O2O的闭环，以及完善这一套体系。

O2O是线上和线下互动的一种新型商业模式，也就是说，O2O是离不开线上和线下的紧密结合的。而很多人谈起O2O，往往只关注线上如何做，或者片面地看待线下如何做。其实，O2O的核心点既不在线上，也不在线下，而在于线上线下的互动。如果在线上有电商网店，在线下也有实体店，但两者是独立运营、独立考核，那么企业与O2O就没有半点关系了。如果企业希望通过移动购物来切入O2O，显然也很难成功。因为这是淘宝、微信的时代，真正的O2O是要利用线上和线下互相结合的，这是一个较大的工程，但是获得的效果却是无法衡量和计算的。

移动互联网的迅速发展带来了商业模式的迅速变革与创新。二维码成为O2O环节中连接线上线下的重要载体之一，在LBS之后承担起更加重要的作用。而随着智能终端的普及以及网络环境的不断完善，二维码的应用范围也在不断拓展。更多企业开始思索如何利用好二维码，这是因为二维码移动应用逐渐成为其主要发展方向，二维码蕴含的移动营销价值并没有被完全地挖掘出来。

我们都知道二维码是什么，但是怎么让更多人知道二维码？二维码

的营销到底该如何做？其实，二维码营销最忌固化思维，有很多人把二维码简单理解为营销内容的载体，而不是营销渠道。

其实，二维码更多的意义在于线下的商家，这个小方块对区域性本地小连锁乃至单店的生活服务类商家非常关键，有大规模连锁的线下生活服务类商家在营销活动中把二维码做成营销内容，是因为他们其他营销渠道的引流很丰富，并且通过二维码，他们可以获得更大的用户认知度，但区域性本地小连锁乃至单店线下生活服务类商家，由于基本没有营销渠道，当线上流量越来越呈现天价，就只能依靠有限的工具来实现渠道的作用。

有一句比较夸张的说法是“二维码是移动互联网的入口”，那么，既然二维码是入口，二维码的作用就会凝结在渠道上，它可能成为一个引流的工具，譬如成为微信关注的入口或者是网站的入口。二维码是营销渠道，而不是营销内容，其实，二维码在技术上很简单，针对不同的渠道提供不同的二维码以帮助在不同的渠道上获取流量，这才是二维码真实的作用。在信息载体和渠道载体中，二维码充当渠道载体的效果会远远超过内容载体。

很多人都担心二维码是否能被用户所接受，实际上，拍二维码的动作是为了离开二维码的介质，重要的是隐藏在二维码背后的营销内容是否吸引用户。如果第一次拍摄二维码得到结果后，能够让用户了解产品并且收藏这个渠道，那么二维码才算真的得到了应有的效果。那么，二

维码在活动策划中到底应该有什么样的效果？如何策划二维码活动呢？

第一，由于二维码的生成很简单，而且这个小方格并不适合大的营销活动，所以快速策划和创建营销活动是最基本的，最迅速的反应时间可能就是十几分钟、几十分钟，就能把自己的营销活动策划、创建出来，而不是像传统营销那样花费很长的时间去完成整个复杂的项目。

第二，二维码的主要载体是移动互联网，没有智能手机，就没有二维码的用武之地，所以要充分利用移动互联网固有的特性，即社会化传播，也就是利用好后期的口碑传播，而不是依靠传统媒体的传播。由于二维码的载体小，手机就能迅速传播，因此口碑传播相较于其他方式会更容易。

第三，一定要很好地利用二维码让营销内容通过消费者的手机通讯录、微博、微信等方式构造出与粉丝互动的营销模式，从而能够形成病毒式传播以达到活动影响和传播的最大化效果。只要粉丝互动模式在用户之间相互传染，这样用户才会有新鲜感，才会觉得有趣，才会愿意参与、乐于分享，而且还能在活动过程中很好地凝聚粉丝的力量加强活动效果。

第四，不管是线下还是线上，营销活动都要能够形成闭环，即不管是在线下还是线上，参与商家的活动能得到相应的营销品。这个营销品可以是实物，也可以是折扣或者其他某种优惠的权益，但是一定要保证

线上和线下的互通，让用户的兑换随心所欲。

对于商家而言，小方格子的二维码面积小、集成信息量大，同时还易于传播的特性，都能帮助媒体和企业用户更快、更有效地提升活动覆盖面甚至品牌影响力，为其实现不可估量的活动效果，这就是二维码的魅力。

随着移动互联网的迅速发展，网络和智能手机的普及率日渐攀升，现如今，几乎人人都能随身携带一个二维码识别器。二维码能够做的事情也越来越多，这也是O2O在近年来最大的一个载体。而在日后还能出现什么样的变化，就要看二维码还能有怎样的发展了。

6.5　3D打印：第三次工业革命的序幕拉开

2013年最火的项目是什么？不是物联网，也不是移动APP的开发，而是3D打印。这是没有被预见的，但也确实是将颠覆我们生活的一种不算新的技术。借用一下某平台对这项技术的解释：3D打印技术的原理是，首先用电脑软件将立体物体的3D数据切成薄片，薄片数据基本是平面。然后用融化的树脂代替墨水将薄片打印在台子上。印完一张以后，用融化的树脂在上面再印刷下一张。因为处于融化状态，因此前两张会粘在一起，变成2倍的厚度。3D打印机就是这样重复操作。还可以用金属粉和激光等方式代替融化树脂。

之所以称呼这种技术为打印，而不是其他的制作，是因为这种技术其实也是通过打印技术来实现的，与平面打印不一样的是打印的原料不一样，而且是将打印头中喷出的物体进行堆叠，以形成立体的实物。但是，也正是这项技术的推出，被业界称为第三次工业革命，可见其在未来市场上的影响力。



3D打印机打印汽车模型

简单来说，3D打印，就是整个打印机要先像普通打印一样在一个平面上将塑料、金属等粉末状材料打印出一层，然后再将这些可黏合的打印层一层一层地粘起来，这个过程就是不断地打印出二维的产品然后组建成为三维的实物。通过每一层不同的“图形”的累积，最后就形成了一个三维物体，其实更加类似于建筑学，由点及面，而后由面及体。

我们可以把3D打印技术称为“工业2.0”，因为这项技术，很多生产的过程将会和我们想象中的完全不一样，它不仅将改变制造的本质，还将进一步挑战产品所有权和版权的概念。之所以说在所有权和版权上的问题，可以用这样一个例子来说明：比如，你在朋友家看到一个漂亮的杯子，非常喜欢，然后你就可以拍照拿回家打印一个，而且，在目前看来，这么做并不违法。不仅打印别人家的杯子不违法，打印手机套、家

具一样不违法，那么就容易产生版权纠纷，因为谁家的才是最原始的？人家是否愿意被复制呢？

其实，抛开这些问题，3D打印的优势有许多。对于传统制造业来说，3D打印是一次颠覆和挑战。

第一，通过3D打印制造复杂物品不增加额外的成本。就传统制造而言，物体形状越复杂，对工艺的要求就越精细，制造成本也就越高。而对3D打印机而言，由于一切都是以打印技术为基础，制造形状复杂的物品的成本不会在原有基础上有所增加，制造一个很精细、很复杂的物品并不比打印一个简单的方块消耗更多。制造复杂物品而不增加成本将打破传统的定价模式，物品不再因为制作是否繁复而受到定价的限制，人工成本减少，由此改变我们计算制造成本的方式。

第二，通过3D打印制造多样化产品不会额外地增加成本。一台3D打印机可以打印许多形状，通过多次执行程序程序做出不同形状的物品，而不再是做不同的物品需要不同的模板。传统的制造设备功能较少，做出的形状和种类都是极为有限的，很多形状并没有被纳入模板中。3D打印省去了培训机械师或购置新设备的成本，一台3D打印机只需要不同的数字设计蓝图和一批新的原材料就可以完成我们曾经认为很复杂而不可完成的产品制造。

第三，通过3D打印的产品无须组装，而是一体化成型，在很多传

统制造业中这一点会成为拉高成本的因素。而传统的大规模生产都不得不建立在组装线基础上，在现代工厂里，机器只负责生产出相同的无误差的零部件，然后由机器人组装，较为复杂的还需要人工进行组装。越是复杂的产品，组成部件越多，组装耗费的时间和成本就越多。3D打印机通过分层制造可以同时打印一扇门及上面的配套的其他零部件，显然，这些都不需要组装。省略了组装，就缩短了供应链，节省了在劳动力和运输方面的花费。也就是说，3D打印在制造业上有着极大的成本优势和人工优势。

第四，有效减少生产时间，3D打印机可以按企业的需求打印。企业的实物库存会在3D打印技术的支持下迅速减少，企业可以根据客户订单使用3D打印机制造出特别的或定制的产品满足客户需求而不用生产多出需求数量很多的产品来以备万全，所以，高效率的商业模式将成为可能。如果人们所需的物品按需就近生产，那么减少的不仅仅是生产时间，还有运输的成本和时间。

第五，3D打印考验的是设计空间，而传统的制造已经不会给产品设限。传统制造技术使得产品形状有限，制造形状的能力受制于所使用的工具。而有了3D打印机，这些问题就不再是局限，开辟巨大的设计空间，甚至可以制作目前可能只存在于自然界的形状，对于制造业来说，可以是颠覆，也可以是毁灭。

第六，对制造者的技能要求大大降低。一般来说，制造业的工人需

要当几年学徒才能掌握所需要的技能。尽管现如今批量生产和计算机控制的制造机器已经极大地降低了对技能的要求，然而，传统的制造机器仍然需要经过学习和训练的熟练的专业人员进行机器调整和操作，其中就包括大型的机床设备。而3D打印机从设计文件里获得各种指示，做同样复杂的物品，3D打印机所需要的操作技能相对简单了许多，对工人的要求也降低了许多。这样的模式开辟了新的商业模式，并能在个体的环境下为人们提供新的生产方式。

第七，3D打印所占用的生产空间小，很多厂房将会被淘汰。与传统制造机器相比，3D打印机的制造能力更强。一般来说，我们以前所见到的很多机器都只能用于制作较小的物品。与此相反，3D打印机可以制造和其打印台一样大的物品。3D打印机的整套打印设备可以自由移动，打印机甚至还可以制造比其本身还要大的物品。正是这样的能力使得3D打印机适合家用或办公使用，因为它们所需的物理空间比大型的机床小了很多。

第八，减少废弃副产品，更环保。传统行业里对生态最大的影响就是耗能大以及环保问题，与传统的制造技术相比，3D打印机在整个制造行为中不会产生过多的副产品。相比之下，传统的加工的浪费量惊人，大量的耗能难以提高，而在耗能背后还有更深的环保问题存在。3D打印也会有小量的耗能，但浪费量减少很多。而且随着打印材料的进步，零耗能制造可能成为更环保的加工方式。

第九，各种原材料可以进行无缝的组合。对当今的制造机器而言，将不同原材料同时放入一个熔炉是不可思议的，因为传统的制造机器在切割或模具成型过程中对制造的工艺以及安全性要求都不能轻易地将多种原材料融合在一起。而随着一次性能使用多种材料的3D打印技术的发展，我们将有能力将不同原材料融合在一起，并且不会产生不良的问题。可以说，以前无法放在一个熔炉中的原料在顺利混合后将形成新的材料，这些材料不仅仅色调及种类繁多，还具有独特的属性或功能。

第十，精确的实体复制。实体就好像数字音乐文件一样可以被无休止地复制，而不是像现在这样只能批量加工，如果有所翻录，就会出现音频质量下降的问题。未来，3D打印将数字的精度扩展到实体世界，任何一个数据都能被精确地解读。扫描技术和3D打印技术将共同提高实体世界和数字世界之间形态转换的分辨率，我们可以看到更为精确的产品复制，这仅仅是利用了扫描技术与3D技术的融合。

现如今，3D技术开始越来越靠近人们的生活，也越来越平民化，不少3D打印设备也进入到社会中。原来的3D打印机非常庞大，基本上都只存在于大医院、研究机构以及相关企业中用于很多医疗产品和其他科研产品。在以前，购买这样的机器不仅要花几十万元甚至几百万元人民币，而且打印材料的价格也很高。

而现在，3D打印机已经可以做到和普通的喷墨打印机一样大小。很多着眼于3D打印的企业都提供各种各样的打印机，比如，MakerBot

提供的彩色3D打印机，香Makible 2000元的3D打印机也在顺利地售卖中。

另外，3D打印设计软件也越来越多，用户可以使用很多工具来建立三维模型，实现用户对3D产品的设计。除了3D打印机和软件，还有一些提供3D服务的创业公司，他们往往会一条龙服务于用户，减轻用户的开支。

3D打印发展尚在初期，和所有新技术一样，3D打印技术也有着自己的缺点，它们会成为3D打印技术发展路上的绊脚石，影响这项技术成长的速度。很多人都看好3D打印在未来可能给世界带来一些改变，但3D打印想成为市场的主流，需要解决的问题依然会很多。

第一，3D打印需要更多的突破材料的限制。尽管高端工业印刷可以实现塑料、某些金属或者陶瓷打印，但很多打印的原材料目前依然是比较昂贵的。另外，现在的打印机还没有达到成熟的水平，无法支持我们在日常生活中常用的一些材料的打印，而实际能够打印的材料依然不算廉价和平民化。尽管现在在多材料打印上已经取得了一定的进展而且也并非完全没有解决方法，但除非解决方案达到足够成熟并有效，否则打印的材料依然会是3D打印的一大障碍。

第二，3D打印机的限制依然很高。科技产品一向不太容易操作，所以3D打印要成为主流技术，它对机器的要求也不会很低，可以说还

有一定的复杂性。而目前的3D打印技术在重建物体的几何形状和机能上已经获得了一定的成功，可以说，几乎任何静态的形状都可以被打印出来，但是存在精度问题，而且如果我们无法提供静态的物品，那么这种打印也是不能实现的。这个困难对于传统的制造商来说也许不是一件困难的事情，但是3D打印技术想要进入普通家庭，每个人都能随意打印想要的东西，那么机器的这一限制就需要能够顺利解决。

第三，毫无疑问的知识产权问题。3D打印是有了复制的可能性，也正是这样的可能性导致3D打印将会出现知识产权的争夺问题。在过去的几年里，音乐、电影和电视产业中对知识产权的关注变得越来越多，很多人开始关注知识产权的问题。3D打印技术毫无疑问也会涉及这一问题，因为如果这一技术实现，那么现实中的很多东西都会得到更加广泛的传播。人们可以随意复制任何东西，并且数量不限。关于如何制定3D打印的法律法规来保护知识产权，也是我们面临的问题之一，否则知识产品的信用度出现问题，社会的信任度也将会崩塌。

第四，3D打印还将面临道德的挑战。打印什么样的东西会违反道德规律，我们是很难界定的，正如今天已经有人打印出生物器官或者活体组织用于给病人更换，但是，这么做是否有违道德？我们又该如何处理呢？如果无法尽快找到解决方法，相信我们在不久的将来会遇到极大的道德挑战和道德滑坡的问题。

第五，3D打印机的昂贵问题。尽管现在3D打印机已经没有以前那

么贵，但是对于普通大众来说依然是很难购买的。例如，在电商平台的第一次售卖是在京东上架的3D打印机，售价为1.5万元，又有多少人愿意花费这个价钱来尝试这种新技术呢？大众很难接受这样的价格和使用成本。如果想要普及到大众，降价是必须的，但又会与成本形成冲突。说句玩笑话：用3D打印机打印更多的3D打印机不就完了！

其实，每一种新技术诞生初期都会面临着各种各样的障碍，但只要找到合理的解决方案，3D打印技术的发展将会更加迅速，在我们未来的生活中，3D打印将不可或缺，而且还会颠覆更多的制造业。3D打印的技术支持下，未来在将会有另一种面貌。

6.6　物联网正在爆发

其实，如果不是做互联网的人，很少有人知道物联网，但是大多数人都知道林志颖以及他那个很科技化的家。在某个综艺节目上，他就曾经演示过真正的物联网，人在现场而家里的很多设备都受到控制，这就是物联网。尽管现在物联网对于大多数人来说可能还是陌生的，但事实上，我们常用的智能手机已经在带我们走向物联网。譬如，每当我们带着智能手机驾车时，它会将我们的位置利用GPS定位发送到谷歌。与此同时，谷歌则将用户发送过来的信息汇总生成实时路面交通信息，以供驾车的用户来查询或者实时跟进。

传统的互联网用户浏览网站时是通过点击链接或按钮从一个页面跳转到另一个页面，这看起来是用户在有意识地跟网站发生交互行为并且企图获得更多的信息，而根据用户的行为也可以找到用户的习惯和动作规律，这是用户主动提供的。但是物联网却能在用户还没意识到的情况下就完成了信息的搜集，看起来用户并没有与任何东西发生交互，但是确确实实就这么完成了。搭建了物联网的环境就好像充满了隐形的按钮，当用户进入某一特定场景，就会触发相应的按钮，并且还能获得相应的回报值。而小到信用卡刷卡器，大到整个房间，它们都能感知你的行为，做出相应的回应，这就是物联网的工作原理。



世界万物皆可联网

当然，这些隐形按钮的功能显然并不仅仅只是开关这么简单。实际上，物联网需要将我们每次触动按钮的时间、触动按钮之前的行为，以及其他一些相关变量联系起来分析并得出相关的数据，便能对我们的生活轨迹加以描绘，从而在我们处于物联网的环境中的时候能够做出相应的反应。

其实，物联网的核心和基础仍然是互联网，需要利用互联网的数据进行相关的分析。物联网是在互联网基础上的延伸和扩展的网络，它扩展到了所有的物品上，从人到物的联系。可以说，物联网的用户端是延伸和扩展到了任何物品与物品之间进行的信息和交换的过程。因此，物联网的定义是通过射频识别、红外感应器、全球定位系统、激光扫描器等一系列信息传感设备，按提前所构建的网络规则，把任何物品与互联网相连接，在同时进行信息交换和通信，从而实现对物品的智能化识

别、定位、跟踪、监控和管理的一种网络。因此，它是互联网的另外一种应用方式，而不是一种新的网络构成。

现阶段的物联网就是传统行业的信息化，使传统设备更自动化、更智能化。它以互联网为基础，又以互联网为衍伸，这与互联网有相当大的不同。

第一，互联网一般都是服务于偏软的层面，而物联网产业则包含软和硬的层面，其产值的主体是硬件，但是实现过程离不开互联网。

第二，互联网的服务没有地域性限制，任何用户都可能会接触到互联网的服务。而物联网则随其具体产业，并且落地于硬件，更多地与硬件厂商合作，也就存在商业化的地域性限制。

第三，互联网具有非常低的边际效应，而物联网则复杂很多，因为涉及的层面广，合作的企业多，一个领域、一个企业背后可能就养活很多物联网企业。

物联网能给我们提供更好的生活，我们所有使用的东西在未来都能通过物联网对我们的行为进行感知及预测，这些都源于大量的数据监测和计算。比如，早晨，你的房间能够通过你的行为习惯感知到你醒了，于是自动改变房间的温度，同时关闭安全系统，电脑终端的设置还会贴心地为你准备前一天要求的早餐。这靠的就是物联网中最基础的预计算功能。而整套系统里的传感系统以及其他相关的数据信息可以使得这些

智能设备不仅可以满足你的需求，还能根据你的习惯制定属于你的个人需求。

在这方面有一个不那么标准的例子：Google Now就展现出了这个技术的潜力。当你开始使用这个产品时，你的邮件往来、联系人信息、发信频率、日历、社交媒体、浏览记录、位置信息都会被Google收集并且对其进行分析，从而根据数据反馈的信息向你推送你身边发生的新闻，又或者是你正在看的电视节目的最新信息。这些都是通过用户习惯提供的大量的数据给出的支持。另外，在物联网上，还有一些公司通过追踪用户的日常生活轨迹从而得到他们在不同时间最容易出现在什么地方。有了这些数据，企业在跟广告商合作的时候就可以将合适的广告在特定的时间和地点的精准推送。

在物联网的设置中，用户不但能随时了解身边物品的实时信息，与它们进行智能互动，而且，这种数据记载历史可以使商家掌握产品生命周期的信息，制定出针对个性化市场的营销方案，也更容易做到精准营销，将营销预算花在刀刃上，达到提升业绩的目标。

现在的物联网大多是通过手机来控制一个互联网环境的许多因素，而物联网的下一个方向是将不同生活场景搜集到的用户信息，从你所在的位置到你的关系网成员，将这些数据全部整合到一起并且进行分析，对每个用户都建立一套这样的数据系统。当然，这也是大数据的基础。对大数据库来说，仅仅知道你在什么地方并没什么大不了的，但是通过

整合的信息流还可以知道还有哪些人也和你出现在相同的地方，这才是物联网最后实现的具体目标。通过人群的聚集还可以计算出你患上流感的概率。对广告商或者活动策划者来说，每次能够影响的人群就可估算了，所以物联网的建立能够找出数据之间的关联，是让数据发挥作用的关键。

现在，移动互联网大力发展给予了物联网营销更大的发挥空间。以一辆车为例，当你把这辆车加入某个物联网环境后，这辆车在现实生活中的使用情况就会被如实反映在物联网的数据库之中。随着这辆车的输入信息越来越丰富、越来越个性化，就会有更多专门针对它的服务出现，而根据这些数据，各种智能化的服务就会出现。如车在某地出了故障，就会出现附近维修点的信息，这就给商家的推销提供了“见缝插针”的机会。最后，如果你想将这辆车在某些二手平台上卖掉，那么它的这些数据也已包含了足够的使用情况、维修情况，因此更容易估算出该车的二手卖价，买家也会更加了解这辆车的使用情况。

物联网看起来很科幻，一旦我们身边所有的设备都能够感知和响应，世界就会变得像一个生命体。当我们的设备在用数据模拟出自己的虚拟形象时，科技世界和真实世界正在发生着融合。最后的结果是，任何一件事情都变为可计算的，并且这种计算还将趋向于更加精确。当我们改变自己的数据状态时，被联系到的真正的世界也会随之改变。而在这种看起来很科幻的环境下，如果你的目标是将你的生活与互联网紧密

融合，那这对你是一个好消息。但如果你想要跟这一切保持距离的话，只需要关掉你的后台数据，一切就会恢复到没有物联网控制的环境。

尽管物联网在想象中应该是更加智能化的世界，但是现在的物联网其实还处于初级时代，还只是传统行业里将很多设备进行信息化升级的概念包装，还是一个行业里面小范围的应用，简单地说应该还在试验阶段。从1998年MIT提出概念，物联网已经迈过了15年的光景。一开始，物联网几乎就等于RFID，后来慢慢延伸到传感器、网络、应用平台，再后来，但凡一些设备都开始加入智能芯片进行简单的数据处理。不过，总体而言，目前的物联网类似20世纪六七十年代的计算机行业，在工业领域、公共管理领域都有出色的应用，但是依然不成熟，而且不适合普通用户。

好在移动互联网的蓬勃发展，加大了物联网的覆盖。随着物联网应用的深入。移动智能终端特别是穿戴式终端的兴起，现在已经到了物联网大力发展的前夜。而在现在，最核心的就是如何实现物联网真正的数据收集和整理，并且在诸多设备中连接，从行业驱动到消费市场驱动，这就是物联网的延伸。

6.7　大数据带来的摧毁力

2013年，大数据很火。随着计算机、智能手机等各种设备快速进入日常生产与生活，数据在全球范围内实现了爆炸性的增长，自从互联网出现以后，用户每天上传的数据已经达到22TB以上。事实上，在当前互联网的任何一个企业的数据库中早就已经积累了海量数据，而信息技术的快速发展及广泛应用则进一步加快了其增长速度，而这些数据的汇总和分析，就是大数据的处理，可以说这个时代就是“大数据”时代。大数据带来的信息风暴，正在开启我们的思维变革、经营变革和管理变革，可以说“大数据”发展鼎盛的时代已经降临，它为我们看待世界提供了一种全新的计算方法，在商业、经济及其他领域中，会有越来越多的决策是基于数据和分析做出的，这就是大数据的魅力。

大数据引起我们关注的时间点是2012年3月22日，奥巴马政府宣布投资2亿美元用于大数据相关产业发展，并且在这项支出中，他将数据定义为“未来的新石油”，同时将“大数据战略”上升为国家意志，表明对未来数据的占有和控制将成为陆、海、空权之外的另一种国家核心资产。当大数据成为国家级战略，那么对于我们所处的传统企业来说，如何有效整合海量数据从中加以筛选，然后分析利用，已成为企业经营发展的必然趋势和必经之路。

其实，大数据并不是从近来才开始的，很多互联网企业都有数据解

读。而大数据时代的到来，使得从事市场研究和用户数据研究真正从一门粗糙的工作变成了精细化的科学。大数据近年来成为热词，但对于互联网行业之外的其他行业企业来说并不熟悉，很多传统企业仍对数据挖掘分析和应用感到陌生，还有不少对数据智能分析与大数据挖掘更是闻所未闻。而市面上对大数据进行讨论和大量挖掘的案例和方法多局限于互联网行业，这也削弱了对于更多企业的参照意义，传统企业要如何收集数据，或者说要怎么获得数据并进行分析，都是传统企业需要迈过的一道坎。



大数据带来的摧毁力

如今，大数据的价值已经为从事互联网相关行业的案例所证明，但实际上挖掘出大数据的价值并不容易。DC的定义描述了大数据时代的三大特征，即俗称的“3V”。第一个是Volume（海量），数据容量越来越大，也就是现在所得到的数据太多，但是有效数据的总量实际是一定

的；第二个是Velocity（速度），数据量的增长越来越快，企业所需要的处理速度和响应速度越来越快，同时，由于受到海量数据的影响，企业的速度很难快起来；第三个是Variety（多样性），指各种类型的数据出现，过去的数据更多的是结构化的，现在越来越多的数据是半结构的，甚至是完全没有结构的数据，而这些数据要转化为结构性数据对企业来说依然是困难的。基于这几点，我们可以知道，大数据并不是一个容易处理的项目，因为对庞大的数据进行筛选以及整合得出结论的过程实际是很长的。

那么，传统企业到底要如何面对大数据？置之不理，还是找到合理的方式去解决？简单来说，有三点。

第一，从企业的视野讲，成熟的企业CEO一定要把大数据、云计算作为企业核心战略，不仅仅是IT企业，也包括传统企业。而不能仅仅把大数据当成是企业IT管理的一个方面，交给某个部门去解决，企业一旦接触大数据就要下决心投入，无论是软件方面还是硬件设施上的配备。

第二，企业要有自己解读数据的能力和观点角度，即收集和处理数据的策略。其实，大家很多时候面对同样的数据，但是对数据的处理方式是不一样的。对同样的数据，甚至同样的数据收集软件，一旦企业的决策方式与观点不一样，处理结果就会大大不同。这个应该成为公司决策体系的核心，并且坚持这样的企业解读。

第三，数据价值的实现。企业要在确定数据解读方式后，把对数据的分析，转化为通过数据结果能解决实际问题的执行方式，从而实现大数据的价值。正如淘宝每年都会总结的一些数据，比如，在淘宝上比基尼卖得最好的省份是哪儿？是内蒙古和新疆，而不是人们通常会认为的海南、广东等沿海地区。那么，这是为什么？大数据给出了结果，还需要企业给出解决方案。大数据能帮助人们发现事物间隐藏的内在关联，但并不意味着能直接带来社会价值和商业价值。如果你是泳衣生产商，又会制定怎样的营销策略来迎合这部分用户呢？

大数据战略重要，但是这个战略要怎么去实现，要怎么完成整个数据处理的过程，这就是大数据管理问题。其实可以通过三步走的方式来解决。首先是如何获取、存储和保护数据；其二是数据丰富，即如何筛选、计算、发现不同数据间的数据相关性；其三是培养数据洞察力，即通过分析、呈现与决策工具获得对数据的敏感度，并最终付诸行动，让梳理后的数据产生价值。

而传统企业的信息系统数据分析模型比较简单，很少有企业会分析用户的数据，而大多数时候企业是在分析一些结果化的数据，如销售同期对比、增长率或者降低率、库存结构等，因此对决策和解决实际问题帮助十分有限，可以说这些数据对优化企业的仓储结构有益，但是对用户与企业之间的沟通并没有任何作用。而用户的数据大都是一些类型丰富的碎片化数据而且没有相对固定的模式，我们所看到的结果往往是一

些多因素的结果，对于企业来说，这部分的数据虽然有价值，但是解读上确实有一定的难度。

也正因为如此，企业内部人员需要进行培训及建立收集数据的规则；大数据的分析与企业以往提交的数据分析有很大区别，可以说传统企业现有的管理支持类数据分析主要基于一些售卖的数据，其实是很难勾勒出企业的整体运作和相关问题的。而如果传统企业要介入大数据就需要分析人员具有更高的能力，既要有扎实的业务基础又要具备很强的数据挖掘能力。不仅仅要利用大数据平台进行数据收集，还要利用大数据分析将零散的市场数据、客户数据等迅速高效地转化成决策支持数据，只有这样才能使企业及时把握市场变化，随时做出策略上的调整。

以上是企业想要加入大数据的基础性工作，简单来说就是搭建平台，配置人员。在具体的业务层面上，主要有以下几个方面。

（1）用户分析：分析用户群的结构、不同用户的不同流量、购买周期、不同用户群的利润贡献率；同时还要对具体用户的购买频率、感兴趣商品的预测、忠诚度及流失的可能性分析。并且对用户产品反馈进行分析，从而推进企业对用户的喜好进行分析并做出改进。

（2）产品分析：产品分析是建立在有效用户的基础上。通过对用户进行分析，同时对产品属性定位，再结合内部生产能力、库存规模、渠道类型进行产品开发，同时还要做出产品的预期分析。

（3）价格分析：消费者对于不同产品的价格弹性，以及不同的消费者对不同产品的价格期待值和价格定义，这都决定了产品的价格定位。

（4）营销分析：利用每次的数据分析，记录和分析新产品的导入期及旧产品的最佳消化期，以及产品活动销售合理性，同时激发用户的能力，还包括节前节后、淡季旺季不同时间段的定价策略等。

（5）与内部相关的供应链分析、运营效率分析：主要针对供应商、合作商、物流优化、现金流计划、人力资源配置等进行的数据分析。

现在是一个依靠有效的数据创造商业价值的时代，越来越多的传统企业都将数据处理看成是企业锦上添花的法宝，利用大数据带来的解决办法，为企业带来了更大指向性价值。而互联网企业之所以能够挑战传统零售企业，就是因为这样的数据才能维持用户不断进入电子商务网站，从而颠覆了传统的零售体系。可见数据对互联网企业如何重要，对其他的企业一样必不可少。

6.8　云计算构筑新型企业门户

在大数据不断生成的背后，大量的数据来源于哪里，又如何去进行计算，这些对很多企业来说都是不小的问题，而云计算就是基于大数据的处理方法的直接落地。云计算被它的吹捧者视为“革命性的计算模型”，因为它使得超级计算能力通过互联网自由流通。也就是说，企业与个人用户无须再投入昂贵的硬件购置成本，而只需要购买一个云，这个云能够装得下足够大的数据，其拥有的超级计算机模式也帮助企业能够顺利处理数据，“把你的计算机当做接入口，一切都交给互联网吧”，这就是真实写照。



让企业信息化进入云时代

其实，云计算这个概念相对较新，但是同时也具有一定的风险性。

因为云计算的技术是在快速发展着的，在这样的发展速度中，新的威胁也在不断涌现，譬如安全问题和数据隐私的问题；随着云计算监管重点的不断扩大，云计算也逐渐成熟。

想象一下，当手中硬件有限的计算能力不受本地硬件的限制，可能出现的情况是更小尺寸，更轻重量，却具有更强劲处理能力且触手可得。我们甚至可以在纸样轻薄的笔记本电脑上照样运行对系统要求极高的游戏，也完全可以在手机上打开Photoshop在线编辑处理刚完成的照片，这就是云给我们带来的变化。

个人用户受到云的影响也许不及企业那么大，在云计算上，企业可以以极低的成本投入获得极高的计算能力，也就是说，企业不用再投资购买昂贵的硬件设备，负担频繁的保养与升级成本。而云计算的妙处之一，即是按用户的需要分配的计算方式能够充分发挥大型计算机群的性能，同时也能让资源得到更好的分配。如果你只需使用5%的资源，就只需要支付你所需要的那部分。

在没有云服务器之前，开发者如果打算开发应用，首先需要考虑服务器的购买和维护问题，要准备付钱、详细计划、连接及维护。小型开发者一般会购买或者租赁服务器，然后将其托管出去，然后，主机托管所就会负责每个服务器的机房、供电、互联网接入等其他因素。对于企业来说，则需要自己建立这整套系统，其中的投入显然是很大的。

同时，因为企业通过云服务器分享了基础设施服务，云计算就可以让人们可以获得大量非常廉价的计算资源。而相比于花费巨资购买自己的电脑和网络，用户几乎可以租赁所有需要的服务，这也引领了企业创新的爆发。企业在需要建立自己的数据中心之前，可以利用这些技术低成本地快速成长，并且从中获得更多的数据，Groupon就是从Amazon的AWS服务以及Rackspace的LivingSocial服务成长为如今的团购巨头的，如果Groupon自己搭建服务器进行数据处理，估计在这期间会被自己的服务器拖累致“死”。

类似现今的大数据这样的巨大消耗量的活，对于企业来说是很难独立承担的。特别是在过去数据中心都是以字节形式存在的，企业除了要投资软硬件外，还不可避免地在土地及维护成本（如人力资源、后备电力、冷气环境）上也要加大投入，这不仅仅占据了大量的成本，各种资源的配备和调控也缺乏灵活性。

直到云计算技术的出现，这样的窘况才能得以摆脱，企业的负担迅速变轻，企业可以将实体的数据中心迁移到混合云计算架构的网络上，通过虚拟化技术来运行，并且还能够依靠云计算处理来迅速解决一些问题，同时配合成熟的软件及相应服务，相比以前的服务器和处理速度，云架构数据中心可以同时实现高性能及稳定运营。企业将数据中心迁往云端，除可享有与实体数据中心同等的服务外，同时也能带来可观的经济效益，节省了许多以往必须持续支付的成本。

但是云计算也没有想象中那么容易被用户所接受，在不同的企业中有不同的文化、法规以及业务等具体因素将影响企业的风险偏好，而云计算带来的无隐私和共享问题也会影响企业对此的接受程度，并且也会因此影响企业实施云计算的规划。很多企业都会选择在评估云计算的风险之上开展进一步的工作以免出现无法预估的损失。

企业还需要了解自身的技术战略，根据这些来决定：是否会计划把企业大部分业务转移至云计算？企业是否计划在这种情况下有选择性地使用云计算？而这些问题将影响企业是否会愿意承担云计算风险的数量，特别是在之前提到的企业文化问题。这些都是云计算对企业的挑战，企业需要把哪些数据放在云服务器上也是需要考量的。

至于如何选择云计算的服务商，则需要在考量自我需求的同时也考量服务商的具体情况。首先，云架构数据中心服务提供商必须拥有优秀的云计算网络，这是为了确保数据传输的顺畅及不至于在传输过程中出现任何大的安全问题。其次是云架构数据中心是否有足够的空间及弹性，这也是为了让用户随时选择调配不同的云资源，以符合企业自身需要。最后则是服务提供商所提供的管理软件是否足够简单易用，让企业在办公室之中也可掌握数据中心的所有环节，并且能够随时读取，就如同管理实体数据中心一样。

可以说，云计算带来的轻处理方式能够顺利帮助企业在低起点也能够获得与成熟企业相等的服务，虽然云计算当前尚未成熟，目前云计算

在行业领域仅是崭露头角，未来我们对云计算有着更多期待。与此同时，对于后PC时代老牌制造业巨头惠普、戴尔等来说，云计算则是给了它们复苏的机会。总的来说，云计算是一片蓝海，同时也必须是共赢的局面，而未来云计算如何发展更值得期待。